

**UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**



***“RESUMEN DE CRITERIOS PARA EL DESARROLLO DE LA AUDITORÍA
ADMINISTRATIVA, ASPECTOS TEÓRICOS Y CONCEPTUALES: EJERCICIO GUÍAS
DE APLICACIÓN”.***

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN CONTABILIDAD
Y AUDITORÍA, CONTADORA PÚBLICA AUTORIZADA**

AUTORA: SULAY ALEXANDRA LISINTUÑA TOAPANTA

DIRECTOR: Dr. Julio César Maldonado H.

Quito, Junio del 2012

DEDICATORIA

A Dios; por regalarme el don más maravilloso de la vida, y por llenarme de bendiciones, sabiduría, paciencia y fuerza necesaria para culminar este proyecto.

A mis padres, Alicia y Edwin; por su gran amor, consejos, valores y motivación constante para lograr cumplir uno de mis sueños más anhelados.

A mis hermanos, Paúl, Jessica, Johana y Daniela; por ser un apoyo importante en todos los momentos de mi vida.

A mi familia y amigos; por siempre apoyarme de una u otra forma en mi formación profesional y que hasta ahora los siguen haciendo.

Sulay Alexandra.

AGRADECIMIENTO

A todas las personas que de alguna manera colaboraron para que este sueño se cristalice, especialmente a mi padre, madre, y hermanos; al Dr. Julio César Maldonado H. por el apoyo incondicional en la ejecución y dirección de este proyecto.

A la Universidad Central del Ecuador y en especial a la Facultad de Contabilidad y Auditoría por permitirme ser parte de una generación de emprendedores y triunfadores.

Sulay Alexandra.

AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL

Yo, SULAY ALEXANDRA LISINTUÑA TOAPANTA, en calidad de autor del trabajo de investigación o tesis realizada sobre “RESUMEN DE CRITERIOS PARA EL DESARROLLO DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, ASPECTOS TEÓRICOS Y CONCEPTUALES: EJERCICIO GUÍAS DE APLICACIÓN”, por la presente autorizo a la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contienen esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autor me corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6, 8; 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito, Mayo del 2012



Sulay Alexandra Lisintuña Toapanta

Cl. 1721848974

Sulayalexandra18@hotmail.com

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	pág.
Introducción.....	1
CAPITULO I	
1 AUDITORÍA ADMINISTRATIVA	
1.1. Antecedentes.....	2
1.2. Definición de la Auditoría Administrativa.....	4
1.3. Necesidad de la auditoría administrativa.....	6
1.4. Objetivos de la Auditoria Administrativa.....	7
1.5. Alcance.....	8
1.6. Campos de aplicación.....	8
1.7. Principios de la Auditoria Administrativa.....	10
1.8. Técnicas de la Auditoria Administrativa.....	11
1.9. Diferencias entre la auditoría financiera y administrativa.....	12
CAPITULO II	
2 EL PROCESO ADMINISTRATIVO	
2.1. Planificación.....	13
2.1.1. Importancia de la Planificación.....	14
2.1.2. Ventajas de la Planificación.....	15
2.1.3. Técnicas de la planeación.....	15
2.2. La Organización.....	17
2.2.1. Importancia de la Organización.....	17
2.2.2. Actividades importantes de la Organización.....	17
2.2.3. Organigramas.....	18
2.2.3.1. Organigrama Estructural.....	18
2.2.3.2. Organigrama Funcional.....	20
2.2.3.3. Organigrama Personal.....	24
2.2.4. Principios de la Organización como proceso administrativo.....	26
2.3. La Dirección.....	27
2.3.1. Importancia de la Dirección.....	27
2.3.2. Principios de la Dirección.....	28

	Pág.
2.3.3. Actividades Importantes de la Dirección.....	29
2.4. El Control.....	29
2.4.1. Importancia del control.....	30
2.4.2. Actividades Importantes del Control.....	30
2.4.3. Tipos de Control.....	31

CAPITULO III

METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE LA AUDITORIA

3	ADMINISTRATIVA	
3.1.	Planificación.....	33
3.1.1.	Objetivo de la Planificación.....	33
3.1.2.	Etapas de la Planificación.....	34
3.1.3.	Planificación Preliminar.....	34
3.1.4.	Planificación Específica.....	34
3.1.4.1.	Programa de Auditoría en cuanto a los Planes y Objetivos.....	36
3.1.4.2.	Programa de Auditoría en cuanto a la Estructura de la Empresa...	37
	Programa de Auditoría en cuanto a Políticas, Sistemas y	
3.1.4.3.	Procedimientos.....	38
3.1.4.4.	Programa de Auditoría para la Gerencia General.....	39
3.1.4.5.	Programa de Auditoría para el Área de Compras.....	40
3.1.4.6.	Programa de Auditoría para el Área de Almacén.....	41
3.1.4.7.	Programa de Auditoría para el Área de Contabilidad.....	42
3.1.4.8.	Programa de Auditoría para el Área de Créditos y Cobranzas.....	43
3.1.4.9.	Programa de Auditoría para el Área de Ventas.....	44
3.1.4.10.	Programa de Auditoría para el Área de Recursos Humanos.....	45
3.2.	Programas de Auditoría.....	46
3.3.	Papeles de Trabajo.....	46
3.3.1.	Funciones de los papeles de trabajo.....	47
3.3.2.	Procedimientos para preparar los papeles.....	47
3.4.	Marcas de Auditoría.....	47

	Pág.
3.5. Ejecución.....	48
3.5.1. Cuestionarios.....	48
3.5.1.1. Características del Cuestionario.....	49
3.5.1.1.1. Cuestionario de Control Interno en cuanto a Planes y Objetivos....	50
Cuestionario de Control Interno en cuanto a la Estructura de la	
3.5.1.1.2. Empresa.....	51
Cuestionario de Control Interno en cuanto a Políticas, Sistemas y	
3.5.1.1.3. Procedimientos.....	52
3.5.1.1.4. Cuestionario de Control Interno para Gerencia General.....	53
3.5.1.1.5. Cuestionario de Control Interno para el área de Compras.....	54
3.5.1.1.6. Cuestionario de Control Interno para el área de Almacén.....	56
3.5.1.1.7. Cuestionario de Control Interno para el área de Contabilidad.....	57
Cuestionario de Control Interno para el área de Créditos y	
3.5.1.1.8. Cobranzas.....	59
3.5.1.1.9. Cuestionario de Control Interno para el área de Ventas.....	61
Cuestionario de Control Interno para el área de Recursos	
3.5.1.1.10. Humanos.....	63
3.6. Indicadores.....	64
3.6.1. Características que debe reunir un indicador.....	64
3.6.2. Indicadores del proceso administrativo	65
3.7. Evidencia de Auditoría.....	70
3.7.1. Concepto.....	71
3.8. Control Interno.....	72
3.8.1. Objetivos del Control Interno.....	72
3.8.2. Actividades de control gerencial.....	72
3.9. Determinación de Riesgo de Auditoría y Áreas Críticas.....	73
3.10. Comunicación de resultados.....	73
3.10.1. Elaboración de informes.....	74
3.10.2. Contenido del informe de auditoría.....	74

		Pág.
	CAPITULO IV	
4	EJERCICIO PRÁCTICO.....	76
	CAPITULO V	
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
5.1.	Conclusiones.....	129
5.2.	Recomendaciones.....	130
	GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	131
	BIBLIOGRAFÍA.....	134

INDICE DE TABLAS

	Pág.
3.4. Marcas de Auditoría.....	47

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
1.8. Técnicas de la Auditoria Administrativa.....	11
2.2.3.1. Organigrama Estructural.....	18
2.2.3.3. Organigrama Personal.....	24
3.1.4.1. Programa de Auditoría en cuanto a los Planes y Objetivos.....	36
3.1.4.2. Programa de Auditoría en cuanto a la Estructura de la Empresa	37
Programa de Auditoría en cuanto a Políticas, Sistemas y	
3.1.4.3. Procedimientos.....	38
3.1.4.4. Programa de Auditoría para la Gerencia General.....	39
3.1.4.5. Programa de Auditoría para el Área de Compras.....	40
3.1.4.6. Programa de Auditoría para el Área de Almacén.....	41
3.1.4.7. Programa de Auditoría para el Área de Contabilidad.....	42
3.1.4.8. Programa de Auditoría para el Área de Créditos y Cobranzas.....	43
3.1.4.9. Programa de Auditoría para el Área de Ventas.....	44
3.1.4.10. Programa de Auditoría para el Área de Recursos Humanos.....	45
3.5.1.1.1. Cuestionario de Control Interno en cuanto a Planes y Objetivos	50
Cuestionario de Control Interno en cuanto a la Estructura de la	
3.5.1.1.2. Empresa.....	51
Cuestionario de Control Interno en cuanto a Políticas, Sistemas y	
3.5.1.1.3. Procedimientos.....	52
3.5.1.1.4. Cuestionario de Control Interno para Gerencia General.....	53
3.5.1.1.5. Cuestionario de Control Interno para el área de Compras.....	54
3.5.1.1.6. Cuestionario de Control Interno para el área de Almacén.....	56
3.5.1.1.7. Cuestionario de Control Interno para el área de Contabilidad.....	57
Cuestionario de Control Interno para el área de Créditos y	
3.5.1.1.8. Cobranzas.....	59
3.5.1.1.9. Cuestionario de Control Interno para el área de Ventas.....	61
Cuestionario de Control Interno para el área de Recursos	
3.5.1.1.10. Humanos.....	63
3.6.2. Indicadores del proceso administrativo	65

RESUMEN EJECUTIVO

RESUMEN DE CRITERIOS PARA EL DESARROLLO DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, ASPECTOS TEÓRICOS Y CONCEPTUALES: EJERCICIO GUÍAS DE APLICACIÓN.

La Auditoria Administrativa es revisar y evaluar los sistemas y procedimientos que se sigue en un proceso administrativo con el objetivo de asegurar el cumplimiento de las mismas y no tener algún impacto significativo en las operaciones de la empresa.

La investigación fue elaborada considerando que es importante la auditoría administrativa en una organización, para los diferentes niveles jerárquicos y operativos ya que permite identificar en qué grado se han alcanzado los objetivos.

Adicional consiste en señalar las fallas y los problemas; presentar sugerencias y soluciones; y apoyar a los miembros de la empresa en el desempeño de sus actividades. Para ello la Auditoria les proporciona análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información concerniente a las actividades revisadas

PALABRAS CLAVES

- AUDITORÍA
- ADMINISTRACIÓN
- CUESTIONARIOS
- PROGRAMAS
- PAPELES
- PROCEDIMIENTOS

ABSTRAC,

EXECUTIVE SUMMARY

SUMMARY OF SIGNIFICANT DEVELOPMENT ADMINISTRATIVE AUDIT, THEORETICAL AND CONCEPTUAL ASPECTS: EXERCISE GUIDELINES APPLICATION.

The Management Audit is to review and evaluate the systems and procedures to be followed in an administrative process in order to ensure compliance with them and not have any significant impact on the operations of the company.

The research was made considering that the administrative audit is important in an organization, for different hierarchical levels and operational helping you identify the extent to which objectives have been achieved.

Additional is to point the flaws and problems, make suggestions and solutions and support to members of the company in carrying out its activities. This Audit provides analyzes, evaluations, recommendations, advice and information concerning the activities reviewed.

KEYWORDS

- AUDIT
- MANAGMENT
- QUESTIONNAIRES
- PROGRAMS
- PAPERSPROCEDURES

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de la presente investigación es por la necesidad de proporcionar a los directivos un panorama de cómo está siendo administrada la empresa por lo diferente niveles jerárquicos. Esta evaluación es importante ya que permite establecer en qué grado se han alcanzado los objetivos.

La auditoría administrativa consiste en señalar las fallas y los problemas; presentar sugerencias y soluciones; y apoyar a los miembros de la empresa en el desempeño de sus actividades. Para ello la Auditoría les proporciona análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información concerniente a las actividades revisadas

El tema Resumen de criterios para el desarrollo de la Auditoría Administrativa, aspectos teóricos y conceptuales: Ejercicio guías de aplicación, se dividió en cinco capítulos siguientes:

Capítulo I, se describe brevemente, antecedentes, conceptos, principios y objetivos de la Auditoría Administrativa.

Capítulo II, se hablará del proceso de la Auditoría Administrativa como es la planeación, organización, dirección y control.

Capítulo III, se enfocará en los criterios para el desarrollo de la Auditoría Administrativa, donde comprende las fases de la auditoría, detallando de una manera sencilla y compleja el desarrollo de la misma.

Capítulo IV, aquí aplicamos un ejercicio práctico de la Auditoría Administrativa, para el área de Gerencia General y Créditos y Cobranzas.

Capítulo V, identificamos las conclusiones y recomendaciones para el proyecto de tesis.

CAPITULO I

1. AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

1.1. ANTECEDENTES

La Auditoría tradicionalmente se ha orientado hacia aspectos financieros, concentrándose en la corrección de los registros contables y en lo adecuado de las actividades especificadas en dichos registros. Sin embargo, el énfasis ha venido cambiando a lo largo de los años. Ahora responde a una demanda de mayor información útil que no se puede encontrar tan sólo en los estados financieros. Por ejemplo:

En el año de 1935, James O. McKinsey, en el seno de la American Economic Association sentó las bases para lo que él llamó "auditoría administrativa", la cual, en sus palabras, consistía en "una evaluación de una empresa en todos sus aspectos, a la luz de su ambiente presente y futuro probable."

Más adelante, en 1953, George R. Terry, en Principios de Administración, señala que "La confrontación periódica de la planeación, organización, ejecución y control administrativos de una compañía, con lo que podría llamar el prototipo de una operación de éxito, es el significado esencial de la auditoría administrativa."

Dos años después, en 1955, Harold Koontz y Cirylo'Donnell, también en sus Principios de Administración, proponen a la auto-auditoría, como una técnica de control del desempeño total, la cual estaría destinada a "evaluar la posición de la empresa para determinar dónde se encuentra, hacia dónde va con los programas presentes, cuáles deberían ser sus objetivos y si se necesitan planes revisados para alcanzar estos objetivos."

En 1958 a Alfred Klein y Nathan Grabinsky preparar El Análisis Factorial, obra en cual abordan el estudio de "las causas de una baja productividad para establecer las bases para mejorarla" a través de un método que identifica y cuantifica los factores y funciones que intervienen en la operación de una organización.

Transcurrido un año, en 1959, ocurren dos hechos relevantes que contribuyen a la evolución de la auditoría administrativa: 1) Víctor Lazzaro publica su libro de Sistemas y Procedimientos, en el cual presenta la contribución de William P. Leonard con el nombre de auditoría administrativa y, 2) The American Institute of Management, en el Manual of Excellence Managements integra un método para auditar empresas con y sin fines de lucro, tomando en cuenta su función, estructura, crecimiento, políticas financieras, eficiencia operativa y evaluación administrativa.

El atractivo por el tema se extiende al ámbito académico y, en 1960, Alfonso Mejía Fernández, de la Escuela Nacional de Comercio y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, en su tesis profesional La Auditoría de las Funciones de la Gerencia de las Empresas, realiza un recuento de los aspectos estructurales y funcionales que el nivel gerencial de las empresas debe contemplar para aplicar una auditoría administrativa.

Para 1962, Roberto Macías Pineda, de la Escuela Superior de Comercio y Administración del Instituto Politécnico Nacional, dentro del programa de doctorado en ciencias administrativas, en la asignatura Teoría de la Administración, destina un espacio para presentar un trabajo de auditoría administrativa.

Por otra parte, en 1964, Manuel D'Azaola S., de la Escuela Nacional de Comercio y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, en su tesis profesional La Revisión del Proceso Administrativo, considera la necesidad de que las empresas analicen su comportamiento a partir de la revisión de las funciones de dirección, financiamiento, personal, producción, ventas y distribución, así como registro contable y estadístico.

A finales de 1965, Edward F. Norbeck da a conocer su libro Auditoria Administrativa, en donde define el concepto, contenido e instrumentos para aplicar la auditoría. Asimismo, precisa las diferencias entre la auditoría administrativa y la auditoría financiera, y desarrolla los criterios para la integración del equipo de auditores en sus diferentes modalidades.

1.2. DEFINICIÓN DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Los diferentes autores sobre la auditoría administrativa han aportado distintos conceptos que se plantea a continuación:

- El Dr. Billy E Goetz, menciona a la Auditoría Administrativa como la técnica para resolver estos problemas:

“La auditoría administrativa analiza y valora la situación de una empresa con el propósito de precisar en donde está y a donde va con la administración actual y si es necesaria revisarla y modificarla”.

La auditoría administrativa constituye una oportunidad para identificar qué es lo que está logrando la empresa y permite a todos los involucrados como gerentes, asociados a enterarse de los logros que están teniendo la organización.

- Williams P. Leonard

“La auditoría administrativa se define como: “Un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de la empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales”.

La auditoría administrativa pretende ayudar y complementar a la administración en determinadas áreas que requieren economías y prácticas mejoradas.

- Fernández Arena J.A

“Sostiene que es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y a la participación individual de los integrantes de la institución”.

- Norbeck:

“La Auditoría administrativa es una técnica de control relativamente nueva que proporciona a la gerencia un método para evaluar la efectividad de los procedimientos operativos y los controles internos”.

- Instituto Americano de la Administración

“Cualquier empresa, de cualquier índole, tiene áreas generales sujetas a investigación que permiten obtener una evaluación de la administración”

Como en el siguiente ejemplo: El Instituto Americano de la Administración utiliza una escala como mínimo de 7,500 puntos y máximo 10,000. Para analizar cada área recibe ya que tiene distinta intensidad y el total valora a la empresa.

		Puntuación	
		Máximo	Mínimo
1	Función económica	400	300
2	Estructura formal	500	375
3	Utilidades	600	450
4	Atención a los accionistas	700	525
5	Investigación y desarrollo	700	525
6	Consejo de Administración	900	675
7	Políticas fiscales	1.100	825
8	Eficiencia en la producción	1.300	975
9	Distribución	1.400	1.050
10	Evaluación de los ejecutivos	2.400	1.800
	TOTAL	<u>10.000</u>	<u>7.500</u>

Con este caso se pretende dar un enfoque cuantitativo a la auditoria administrativa, valorando a la empresa en su totalidad con una puntuación de 10.000, así también a cada una de sus áreas.

- José Antonio Fernández Arena

“La Auditoria administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales; con base en los niveles jerárquicos de la empresa; en cuanto a su estructura y la participación individual de los integrantes de la institución”.

- E. Hefferon

“Es el arte de evaluar independientemente las políticas, planes, procedimientos, controles y prácticas de una entidad, con el objeto de localizar los campos que necesitan mejorarse y formular recomendaciones para el logro de esas mejoras”.

La auditoría administrativa permite revisar y evaluar a la organización en cuanto al proceso que son planificación, organización, dirección y control de sus planes y objetivos para asegurar si lo están cumpliendo.

Así logrando identificar áreas que necesitan mejoras y proponer estrategias para cumplirlo.

1.3. NECESIDAD DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

En los primeros puntos realizamos una exposición general de diferentes autores sobre la Auditoría Administrativa.

Así identificando que la auditoría administrativa es importante porque permite la evaluación del desempeño organizacional e identifica el grado en que se ha alcanzado los objetivos.

“Es necesario una continua verificación y un control cuidadoso para asegurar de que las prácticas y programas de la negociación alcanzan los resultados para los que se crearon y siguen manteniendo. Las políticas deben considerarse cuidadosamente, deben ser consistentes con los objetivos básicos de la empresa y deben ser apropiados en términos de política pública corriente.”¹

Anteriormente el examen de las empresas se limitaba principalmente a la situación financiera, es decir finanzas-contabilidad, donde se realiza una investigación detallada de la situación financiera para detectar fraudes y errores, sin embargo, hacía falta la revisión y evaluación de la empresa en sus funciones, en los niveles jerárquicos etc.

Es decir un examen de los controles en general de las actividades que generen algún tipo de inconveniente para el análisis y evaluación del comportamiento de los objetivos,

¹ FERNÁNDEZ ARENA JOSÉ ANTONIO, La Auditoría Administrativa, Editorial Diana-México, 1° Edición, pág.13

políticas, estrategias, que tienen una importancia en los diferentes elementos que componen la empresa.

La auditoría se debe aplicar en cada nivel de la empresa, independientemente de su magnitud, de sus productos, y de sus objetivos esta debe ser secuencial y concatenada, integral y parcial con el objeto de lograr la eficiencia en toda su dimensión.

1.4. OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Los objetivos de realizar una auditoría administrativa en las empresas se menciona a continuación:

- Es apoyar a los miembros de la empresa en el desempeño de sus actividades.
- Analizar el cumplimiento de los objetivos, planes y programa de la empresa; la estructura jerárquica, división y supervisión de actividades, existencia y aplicación de manuales.
- Analizar los métodos y procedimientos utilizados en el control de las operaciones de la empresa en las diferentes áreas, determinado el grado de confiabilidad y eficacia.
- Conocer el entorno de la empresa su interrelación e interacción con ésta.
- Determinar los problemas de la empresa a fin de tomar acciones y medidas correctivas que permita elevar el nivel de desempeño de los miembros de la misma.
- Investigar y evaluar a la empresa en todas sus áreas con énfasis en su parte administrativa.
- Determinar el grado de compromiso de la gerencia con las políticas establecidas, con los planes y procedimientos.
- Hacer recomendaciones adecuadas a las circunstancias.

Estos objetivos permitirá realizar una revisión de los niveles jerárquicos de la empresa en cuanto a su estructura como: humanos, materiales y técnicos. Es decir aprovechando al máximo los recursos, identificando los resultados obtenidos por los departamentos he ir comparando con los planes y programas que sirvieron como antecedente para realizar el trabajo.

1.5. ALCANCE

Por lo que se refiere a su área de influencia, comprende su estructura, niveles, relaciones y formas de actuación. Esta connotación incluye aspectos tales como:

- Naturaleza jurídica
- Criterios de funcionamiento
- Estilo de administración
- Proceso administrativo
- Sector de actividad
- Ámbito de operación
- Número de empleados
- Relaciones de coordinación
- Desarrollo tecnológico
- Sistemas de comunicación e información
- Nivel de desempeño
- Trato a clientes (internos y externos)
- Entorno
- Productos y/o servicios
- Sistemas de calidad.

1.6. CAMPO DE APLICACIÓN

La auditoría administrativa se puede aplicar en tipo de organización, sea ésta pública, privada o social. En el Sector Público se emplea en función de la figura jurídica, atribuciones, ámbito de operación, nivel de autoridad, relación de coordinación, sistema de trabajo y líneas generales de estrategia. Con base en esos criterios, las instituciones del sector se clasifican en:

- Dependencia del Ejecutivo Federal
- Entidad Paraestatal
- Organismos Autónomos
- Gobiernos de los Estados
- Comisiones Intersecretariales

- Mecanismos Especiales

En el Sector Privado se utiliza tomando en cuenta la figura jurídica, objeto, tipo de estructura, elementos de coordinación y relación comercial de las empresas, sobre la base de las siguientes características:

- Tamaño de la empresa
- Sector de actividad
- Naturaleza de sus operaciones

En lo relativo al tamaño, convencionalmente se las clasifica en:

- Microempresa
- Empresa pequeña
- Empresa mediana
- Empresa grande

Lo correspondiente al sector de actividad se refiere al ramo específico de la empresa, el cual puede quedar enmarcado básicamente en:

- Telecomunicaciones
- Transportes
- Energía
- Servicios
- Construcción
- Petroquímica
- Turismo
- Cinematografía
- Banca
- Seguros
- Maquiladora
- Electrónica
- Automotriz
- Editorial

- Arte grafica
- Manufactura
- Auto cartera
- Textil
- Agrícola
- Pesquera
- Química
- Forestal
- Farmacéutica
- Alimentos y Bebidas
- Informática
- Siderurgia
- Publicidad
- Comercio etc.

En cuanto a la naturaleza de sus operaciones, las empresas pueden agruparse en:

- Nacionales
- Internacionales
- Mixtas

En conclusión podemos decir que la auditoría administrativa en las organizaciones, depende de su estructura orgánica, objeto, naturaleza de sus productos o servicios, y en particular con el grado y forma de delegación de autoridad.

1.7. PRINCIPIOS DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

La auditoría administrativa también está compuesto por principios básicos, los cuales vienen a ser parte de la estructura teórica de ésta, por tanto debemos recalcar tres principios fundamentales que son los siguientes:

- **Sentido de la evaluación:** La auditoría administrativa no intenta evaluar la capacidad de los empleados en la ejecución de sus respectivos trabajos. Más

bien llevar a cabo un examen y evaluación individual o colectiva, de los gerentes, es decir de las personas responsables de la administración.

Identificar si han tomado modelos pertinentes que aseguren la implantación de controles administrativos adecuados, que asegure la calidad del trabajo, sea de acuerdo con normas establecidas, que los planes y objetivos se cumplan y que los recursos se apliquen en forma económica.

- **Importancia del proceso de verificación:** La responsabilidad de una auditoria administrativa es determinar qué es lo que se está haciendo realmente en los niveles directivos, administrativos y operativos. Según análisis se pudo identificar que ellos no siempre están de acuerdo con lo que el responsable o supervisor del área piensa.
- **Habilidad para pensar en términos administrativos:** El auditor que está realizando el examen debe ubicarse en la posición de un administrador, para identificar como lo está haciendo o como lo debería hacer.

1.8. TÉCNICAS DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Para el desarrollo de una auditoria administrativa se requiere utilizar algunas técnicas para la obtención de información. Las cuales se detallan a continuación:

- **Entrevista:** Consiste en un diálogo entre dos personas, con la finalidad de obtener información sobre una actividad, esto se lo realiza preferente con el gerente o con personas de niveles de supervisor.
Par la entrevista se debe prepara con anterioridad las preguntas y avisar previamente para que preparen la documentación que se necesitará. Se debe tener en cuenta que este es un medio importante para obtener la información para la Auditoría.
- **Observación directa:** Consiste en observar y recoger las acciones, comportamientos que acontece en la organización, en cuanto al tema de evaluación, así como el clima del trabajo. Recursos que se puede utilizar en la entrevista son: fichas, grabaciones, fotos etc.

- **Cuestionario:** Representa un formulario prediseñado o elaborado por cada firma auditora, para la obtención de información sin límites sobre las diferentes áreas de la organización y sus operaciones. Se debe tener en cuenta que el cuestionario debe estar elaborado de forma clara que permita contestar en el momento que se lo está realizando.

1.9. DIFERENCIA ENTRE LA AUDITORÍA FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA

A continuación definimos brevemente en qué consiste la auditoría financiera y administrativa, en esta investigación nos concentraremos más en la auditoría administrativa.

- **Auditoría Financiera:** Consiste en una revisión de los libros y registros de las operaciones financieras de la empresa. El objetivo es verificar que los principios de la contabilidad hayan sido aplicados en forma consistente y expresar una opinión acerca de la parte financiera.
- **Auditoría Administrativa:** Está nos proporciona una evaluación de la eficiencia, con la que cada unidad administrativa de la empresa desarrolla las diferentes etapas del proceso administrativo.

En otras palabras, nos proporciona una idea general de la empresa que estamos auditando, donde nos indica el grado de efectividad con el que opera cada una de las funciones que la integran; por consecuencia, señala aquellas áreas cuyos problemas exigen una mayor atención por parte de la dirección de la empresa.

En conclusión podemos decir que una auditoría administrativa y financiera se complementan. Ya que la primera trabaja principalmente sobre el examen de registros y libros de carácter contable, en cambio la segunda pretende un conocimiento completa de la empresa determinando el porqué, o sea, la causa de los fenómenos que afectan los resultados reflejados en los estados financieros.

CAPITULO II

2. EL PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo en una empresa se lo puede identificar como el conjunto de pasos o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúan la administración, las mismas que se interrelacionan y forma un proceso integral.

El proceso administrativo está compuesto por dos fases que son las siguientes:

Mecánica.- Aquí comprende la planeación (donde trata de las cosas que va a realizar la empresa como planes, programas, presupuestos etc.) y la organización (es donde indica de cómo se va a realizar y es donde se cuenta con los organigramas, recursos, funciones).

Dinámica.- Comprende la dirección es donde se encargan de ver como se realiza las tareas o actividades para esto se cuenta con la supervisión, liderazgo, comunicación y motivación y como último proceso tenemos el control es donde nos indica cómo se realizó, que se hizo y compara los estudios.

2.1. PLANIFICACIÓN

Desde el punto de vista de varios autores definen a la planificación como:

Según Koontz y Weihrich, la planeación es un proceso que “implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para cumplirlos, y que requiere la toma de decisiones, es decir, optar entre diferentes cursos futuros de acción”.²

Para Robbins y Coulter, la planificación “consiste en definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización. Así, la planeación se

² KOONTZ ,Harold y WEIHRICH, Heinz, Administración: una perspectiva global, McGraw-Hill México, 1998

*ocupa tanto de los fines como de los medios para lograr resultados en la organización en un tiempo futuro”.*³

*Según Daft, la planificación “es el medio a través del cual se definen las metas y los medios para lograrlas y se especifican la asignación de recursos, los programas, las actividades y otras acciones necesarias. Es decir, la planeación determina los objetivos futuros y los medios para lograrlos.”*⁴

En general se puede decir que la planificación en una empresa viene hacer una estrategia para lograr cumplir los objetivos, es decir tomando decisiones de forma anticipada que pueda dar respuesta a las siguientes interrogantes:

1. ¿Qué objetivos quiere lograr la empresa?
2. ¿Cómo puede conseguir cumplir los objetivos?
3. ¿Cuándo o en qué momento se debe poner en marcha las acciones?
4. ¿Con que recursos cuenta como humanos, financieros, tecnológicos para cumplir los objetivos?
5. ¿Qué resultados se espera obtener?
6. ¿Cómo se evaluará o controlará dichos resultados?

2.1.1. IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN.

La planificación en las empresas es de suma importancia, es donde se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización estará en mejores condiciones de direccionar y orientar sus actividades.

La planificación ayuda a preparar a la empresa hacer frente a posibles contingencias que se presenten con mayor garantía de éxito. Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades .Ayuda a minimizar el trabajo no productivo y se obtiene una identificación constructiva de los problemas y las potencialidades de la empresa.

Si se realiza una buena planificación se logra tener una buena organización, dirección y control de la empresa, es decir tener una administración cien por ciento efectiva.

³ROBBINS, Stephen y COULTER, Mary, ob, cit., pág. 158

⁴ DAFT, Richard, Administración, Thomsom, México, 2004, pág. 210

Razones por los cuales se hace la planeación:

- Definir los objetivos
- Responder a los cambios
- Optimizar el uso de los recursos
- Orientar las decisiones
- Reducir la incertidumbre
- Definir criterios de desempeño
- Lograr los objetivos.

2.1.2. VENTAJAS DE LA PLANIFICACIÓN

Cuando se logra una buena planificación en la empresa se logra tener las siguientes ventajas:

- Las actividades de la organización se enfocan hacia los resultados deseados.
- Ayuda a los altos niveles a visualizar futuras posibilidades y evaluar los campos clave para una posible participación.
- La planificación ayuda a ver e intuir los posibles planes de contingencia.
- Proporciona un control para verificar que si la planificación están dando los resultados buscados.
- Permite la mejor utilización de los recursos e instalaciones de la empresa.
- Ayuda al gerente a proporcionar una dirección confiada y agresiva.

Se debe tener en cuenta que planificar tiene sus inconvenientes, que si no son adecuadamente evaluados, puede llegar a quitar valor a los beneficios señalados.

2.1.3. TÉCNICAS DE LA PLANEACIÓN

Las técnicas más utilizadas para formular planes, presentarlos, analizar y explicar son los siguientes:

- Manuales
- Diagramas de procesos y de flujo

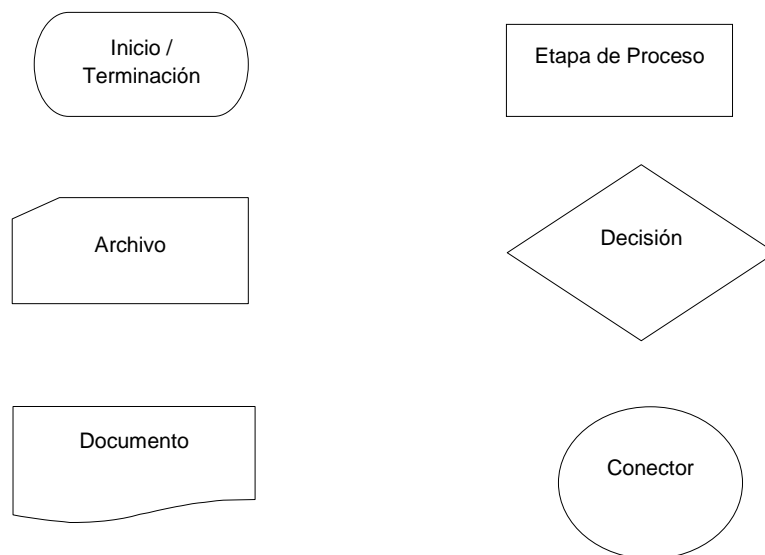
- Graficas de Gantt

MANUALES: Constituye una herramienta importante con la que cuenta una organización para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas.

Tenemos los siguientes tipos de manuales:

- **Manuales de Políticas:** Como su nombre lo indica es donde nos indica las políticas, reglas, instructivos o información general que sirva para orientar la conducta de los integrantes de la empresa.
- **Manuales de Procedimientos y Normas:** Describe en detalle las operaciones en orden secuencial de su ejecución y las normas a cumplir por los miembros de la empresa.

DIAGRAMAS DE PROCESOS Y DE FLUJO: Es donde utilizamos gráficos para representar los pasos o etapas de un proceso. Los símbolos más comunes son:



GRAFICAS DE GANTT: El gráfico de Gantt permite identificar la actividad en que se estará utilizando cada uno de los recursos y la duración de esa utilización, de tal modo que puedan evitarse periodos ociosos innecesarios y se dé también al administrador una visión completa de la utilización de los recursos que se encuentran bajo su supervisión.

2.2. LA ORGANIZACIÓN

Según Bernal César y Sierra Hernán, “Organizar implica coordinar y asignar los recursos de la empresa de forma que éstas sean capaces de desarrollar sus planes y alcanzar los resultados allí previstos”.⁵

Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que éstos puedan alcanzar las metas de la organización.

La organización consiste en lograr cumplir con todo lo planeado comprometiendo a los integrantes de la empresa para que trabajen juntos con el propósito de alcanzar una meta.

2.2.1. IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN

La organización es importante en la empresa porque a través de este medio se establece la mejor manera de lograr cumplir los objetivos, aquí nos permite revisar la forma de desempeñar las actividades de forma eficiente, logrando reducir los costos e incrementar la productividad.

2.2.2. ACTIVIDADES IMPORTANTES DE LA ORGANIZACIÓN

Aquí detallamos las actividades importantes que se debe tomar en cuenta al momento de la Organización en la empresa.

- Subdividir el trabajo en unidades operativas es decir por departamentos
- Agrupar las obligaciones operativas en puestos.
- Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas.
- Aclarar los requisitos del puesto.
- Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado.
- Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro.
- Proporcionar facilidades personales y otros recursos.
- Ajustar la organización a la luz de los resultados del control.

⁵ BERNAL TORRES, César Augusto, ob, cit, pág. 106

2.2.3. ORGANIGRAMAS

Los organigramas es un modelo informativo, que permite obtener una idea general de la estructura de una organización.

Según el autor Víctor Hugo Vásquez dice: *“Organigrama es una representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa, con sus servicios, órganos, y puesto de trabajo y sus distintas relaciones de autoridad y responsabilidad”*.⁶

2.2.3.1. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

El organigrama estructural permite una visualización de las unidades administrativas y las relaciones que hay entre ellas.

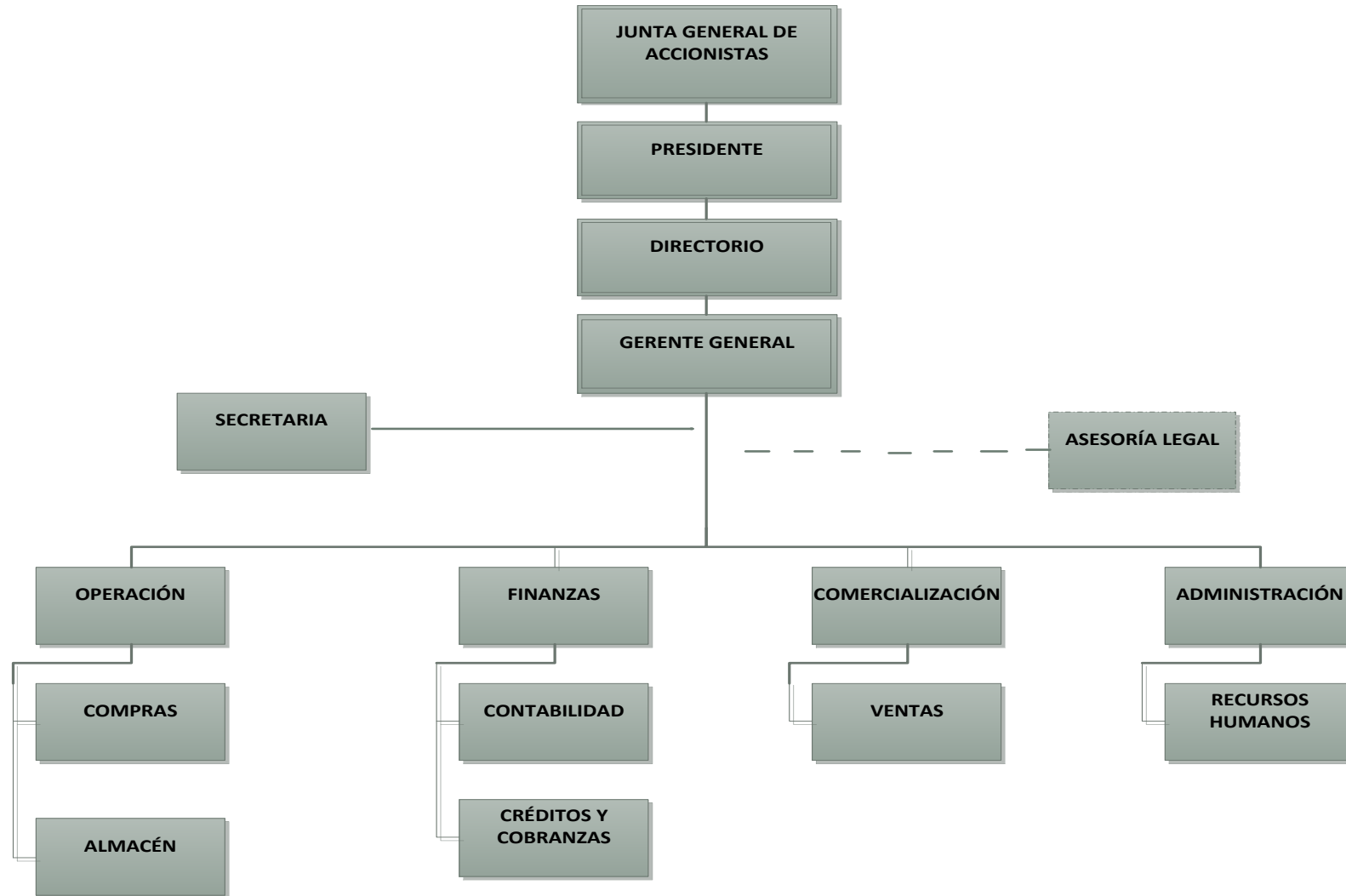
Según el autor Víctor Hugo Vásquez dice: *“Organigrama estructural representa el esquema básico de una organización, lo cual permite conocer de una manera objetiva sus partes integrantes, es decir, sus unidades administrativas y la relación de dependencia que existe entre ellas”*.⁷

A continuación se presenta un organigrama estructural de una sociedad anónima propuesta para PYMES donde detallamos los niveles de autoridad, departamentos y actividades a desempeñar por cada uno, esto nos ayuda de forma eficiente el desarrollo de las mismas.

⁶Víctor Hugo Vásquez R., Organización Aplicada, Segunda Edición 2002, Pág. 197

⁷Víctor Hugo Vásquez R., Organización Aplicada, Segunda Edición 2002, Pág. 219

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE UNA SOCIEDAD ANÓNIMA PROPUESTAS (PYMES)



2.2.3.2. ORGANIGRAMA FUNCIONAL

En el organigrama funcional, nos detalla las funciones y tareas que realizan cada una de las áreas que conforman la organización.

Según el autor Víctor Hugo Vásquez.: *“Parte del organigrama estructural y nivel de cada unidad administrativa se detallan las funciones principales básicas. Al detallar las funciones se inicia por la más importante y luego se registran aquellas de menor trascendencia. En este tipo de organigramas se determina que es lo que se hace, pero no como se hace”*.⁸

A continuación se detalla las funciones de las áreas propuestas en el organigrama estructural para una sociedad anónima (PYMES).

▪ JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

- Conocer y aprobar los balances de la empresa y los informes sobre el negocio.
- Tomar decisiones en cuanto a liquidaciones disponibles para el pago de dividendos.
- Tomar decisiones en contratos, como en disolución, aumento o disminución del capital suscrito o autorizado.
- Selección de los auditores externos en caso de requerirlo.
- Desarrollar las funciones que establecen en los estatutos de la empresa.

▪ PRESIDENTE

- Ejercer la representación legal de la empresa.
- Velar por el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- Cumplir y hacer cumplir las decisiones tomadas por la Junta General de Accionistas.
- Presentar informes periódicos a la Junta General de Accionistas.

▪ DIRECTORIO

- Asegurar que se cumpla los objetivos, metas y políticas establecidos.
- Establecer y mantener la entidad legal como persona jurídica.

⁸Víctor Hugo Vásquez R., Organización Aplicada, Segunda Edición 2002

- Conocer los estatutos y suscribir contratos en nombre de la empresa.
- Evaluar los recursos principales de la organización así como las instalaciones.
- Hacer informes sobre el funcionamiento del personal dentro de la organización.

- **GERENTE GENERAL**
 - Supervisar el correcto funcionamiento de la empresa.
 - Custodiar el orden interno y financiero de la empresa.
 - Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas de la empresa.
 - Crear un ambiente en el que el personal pueda alcanzar las metas y objetivos propuestos.

- **SECRETARIA**
 - Redactar todos los oficios que el Gerente General le pida que realice.
 - Comunicar al Gerente General sobre asuntos pendientes que tenga que cumplir.
 - Contestar las llamadas telefónicas y anunciar a los clientes.

- **ASESORÍA LEGAL**
 - Prestar asesoramiento jurídico a todas las unidades de la empresa.
 - Asesorar y elaborar documentos legales en procesos de contratación de bienes y servicios.
 - Redactar todo tipo de contratos.
 - Atención de requerimientos fiscales.

- **GERENCIA DE OPERACIONES**
 - Responsabilidad sobre el funcionamiento del área productiva de la empresa y sobre el cumplimiento de los objetivos y políticas establecidas por la Junta de accionistas.
 - Promover el sistema de calidad en toda el área de la que es responsable, ayudando a completar aspectos que pueden contribuir a su mejora continuada.

- Seguimiento especial de la planificación de los trabajos y del cumplimiento de los plazos de entrega, procurando información periódica, puntual y fiable al departamento comercial en este aspecto.

▪ **DEPARTAMENTO DE COMPRAS**

- La Planificación de Compras.
- Realizar contactos con los proveedores.
- Buscar y analizar alternativas de adquisiciones para los productos.
- Supervisar la calidad de los productos a adquirirse.

▪ **DEPARTAMENTO DE ALMACÉN**

- Recibir proporcionar materiales y suministros, mediante solicitudes autorizadas, a los departamentos que los requieran.
- Mantener las líneas de producción ampliamente abastecidos de productos y de todos los elementos necesarios para y un flujo continuo de trabajo.
- Custodiar fielmente todo los productos guardados.
- Realizar los movimientos de recepción, almacenamiento y despacho de los productos.

▪ **GERENCIA DE FINANZAS**

- Investigar, buscar e identificar fuentes idóneas de financiamiento para proyectos de inversión.
- Analizar la situación económica, financiera de la empresa y planificar su futuro.
- Administrar los sistemas contables y presupuestarios.
- Asesorar a la Gerencia General y a las distintas áreas en materia económica financiera.

▪ **DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD**

- Registrar cotidianamente las operaciones y transacciones.
- Realizar el análisis financiero y presentarlo a la gerencia.
- Aplicar las políticas, procedimientos y principios contables.
- Realizar las declaraciones de impuestos.

- Elaborar las Conciliaciones Bancarias
- Cumplir con las disposiciones legales.

▪ **CRÉDITOS Y COBRANZAS**

- Establecer políticas, proyectos y planes a favor del área.
- Controlar y supervisar el cumplimiento de funciones y procedimientos recuperación, negociación de deudas vencidas.
- Análisis y aprobación de las solicitudes de crédito de los clientes.
- Realizar el seguimiento de los clientes de acuerdo a la cartera, llamando al cliente y visitando para el cobro respectivo.

▪ **GERENCIA DE COMERCIALIZACIÓN**

- Establecer un modelo de evaluación que permita conocer el avance y los resultados de las ventas.
- Estudiar las tendencias de los mercados en los que pueda participar la empresa.
- Analizar y determinar la rentabilidad de los diferentes productos que vende la empresa.
- Definir estrategias de comercialización.

▪ **DEPARTAMENTO DE VENTAS**

- Administrar las ventas a nivel nacional.
- Supervisar y recibir informes de las zonas del país a su cargo y solucionar problemas.
- Cumplir con el mínimo de volumen de ventas establecido por año.
- Diseñar mecanismos que impulsen la actividad de los vendedores.

▪ **GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN**

- Mantener un adecuado soporte, a fin de satisfacer las necesidades de las diferentes áreas.
- Administrar adecuadamente el uso de los bienes, muebles e inmuebles de la empresa.

- Asignar y controlar los insumos requeridos por las diferentes áreas administrativas de la empresa.

- **DEPARTAMENTO DE PERSONAL**

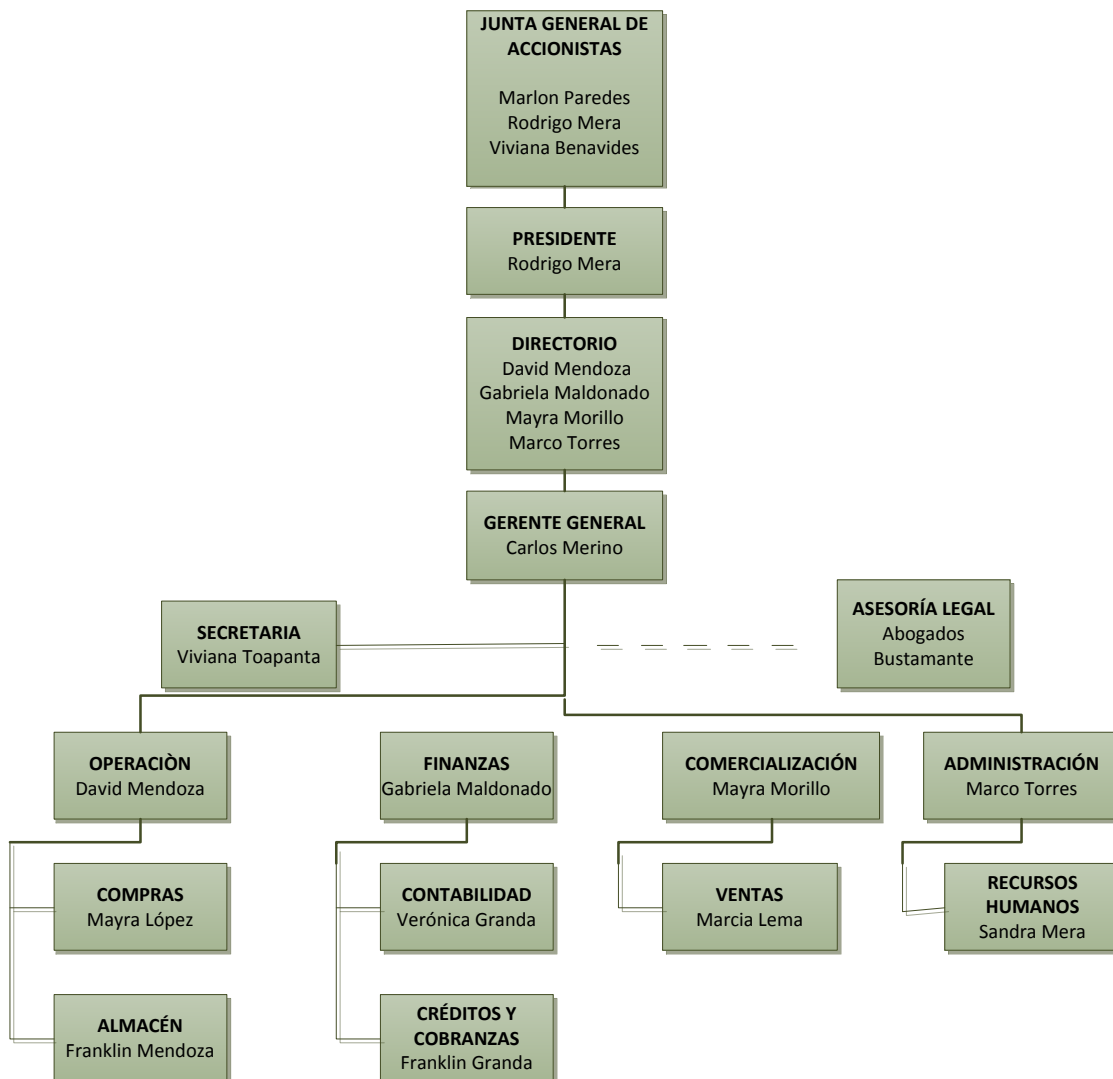
- Cálculo de sueldos y beneficios para los empleados.
- Mantener actualizados la documentación referida al personal.
- Programar y ejecutar capacitaciones para el personal.
- Describir las responsabilidades para cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- Evaluar el desempeño del personal.

2.2.3.3. ORGANIGRAMA PERSONAL

Este tipo de organigrama identifica quiénes son los responsables de las actividades que en cada área deben desarrollarse.

Los nombres que utilizaremos en el organigrama personal son supuestos.

ORGANIGRAMA PERSONAL DE UNA SOCIEDAD ANÓNIMA PROPUESTAS (PYMES)



2.2.4. PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN COMO PROCESO ADMINISTRATIVO

- **Unidad de Mando:** Es cuando un nivel superior proceda a dar órdenes al personal que no se encuentra a su cargo, así generando confusión, choques de intereses y desorden en el trabajo.

Un subordinado sólo deberá recibir órdenes de un solo jefe, cuando no se respeta este principio se generan fugas de responsabilidad, se da la confusión y se produce una serie de conflictos entre las personas.

- **Especialización:** Consiste en dividir la tarea total en operaciones pequeñas, sencillas e individuales en las cuales pueda especializarse cada empleado.

Si en una organización se encuentra bien identificados las tareas es donde se puede contar con el compromiso de un buen desempeño por cada trabajador.

- **Paridad de autoridad y responsabilidad:** La autoridad se delega y la responsabilidad se comparte y por ello se debe mantener un equilibrio entre la autoridad y la responsabilidad.

- **Equilibrio de Dirección–Control:** Consiste en diseñar una estructura de tal forma que nos permita coordinar las acciones y al mismo tiempo evaluar los resultados de la misma.

- **Definición de puestos:** Se debe definir con claridad el contenido de los puestos en relación a los objetivos de los mismos. Ya que de esto depende la eficiencia en el desarrollo de las actividades por los empleados.

2.3. LA DIRECCIÓN

A continuación presentamos algunas definiciones de diferentes autores.

*Según Robbins y Coulter, la dirección es una función de la Administración que consiste en motivar a las personas e influir en ellas y en sus equipos para que realicen su trabajo en función del logro efectivo de los objetivos organizacionales”.*⁹

*Para Koontz y Weihrich, la dirección es el hecho de influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la Administración”.*¹⁰

*Según Daft, la dirección es la función administrativa de los directivos que consiste en usar la influencia para motivar a los empleados para que alcancen las metas organizacionales. Dirigir significa crear una cultura de desempeño excelente por parte de los trabajadores según los objetivos de una organización”.*¹¹

*Según Mota, afirma que la función de la dirección o gerencia es el arte de pensar, de decidir y de actuar; es el arte de hacer que las cosas se realicen, de obtener resultados, los cuales puedan ser definidos, previstos, analizados y evaluados, y deben obtenerse a través de las personas, en una interacción humana constante”.*¹²

En síntesis podemos definir a la dirección es motivación a cada uno de los empleados a cumplir con sus obligaciones y así también lograr cumplir con los objetivos de la empresa teniendo beneficio las dos partes el empleado como la empresa.

2.3.1. IMPORTANCIA DE LA DIRECCIÓN

La dirección es la parte esencial y central de la administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos.

En efecto, si se prevé, planea, organiza, integra y controla, es sólo para bien realizar. De nada sirven técnicas complicadas en cualquiera de los otros cinco elementos si no se logra una buena ejecución, la cual depende de manera inmediata, y coincide

⁹ ROBBINS, Stephen y COULTER Mary, ob, cit, pág 9

¹⁰ KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz ob, cit, pág 36

¹¹ DAFT, Richard, Administración, ob, cit, pág 7

¹² MOTA, Paulo Roberto, ob, cit, pág 25

temporalmente, con una buena dirección, en tanto serán todas las demás técnicas útiles e interesantes en cuanto permitan dirigir y realizar mejor.

Y es que todas las etapas de la mecánica administrativa se ordenan a preparar las de las dinámicas, y de éstas la central es la dirección; por ello puede afirmarse que es la esencia y el corazón de lo administrativo.

2.3.2. PRINCIPIOS DE LA DIRECCIÓN

- De la armonía del objetivo o coordinación de intereses.
- Impersonalidad de mando.
- De la supervisión directa.
- De la vía jerárquica.
- De la resolución del conflicto.
- Aprovechamiento del conflicto.
- **De la armonía del objetivo o coordinación de intereses:** Se puede decir que una buena dirección logra ser eficiente si nuestros objetivos se encuentran encaminados hacia el logro de los objetivos generales de la empresa.

Por ejemplo un objetivo general es incrementar las ventas en un 20% más del año 2011, para el cumplir todos lo áreas deben definir objetivos de apoyo para el cumplimiento del incremento de ventas en el 2012.

- **Impersonalidad de mando:** Se dice que la autoridad es importante en la organización para lograr ciertos resultados. Por lo tanto los subordinados deben ser conscientes que es necesario la autoridad para lograr los objetivos.
- **De la supervisión directa:** Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar los jefes a sus subordinados, en la ejecución del trabajo, el cual le facilite en el desarrollo de las actividades.
- **De la vía jerárquica:** Es importante respetar los canales de comunicación establecidos por la organización, de tal forma que una orden pueda ser transmitida por los niveles jerárquicos correspondientes, a fin de evitar conflictos.

- **De la resolución de conflicto:** Aquí nos indica que debemos resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa, por insignificante que sea, ya que está pueda provocar problemas.
- **Aprovechamiento del conflicto:** Permite visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas.

2.3.3. ACTIVIDADES IMPORTANTES DE LA DIRECCIÓN

- Poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión.
- Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
- Motivar a los miembros.
- Comunicar con efectividad.
- Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.
- Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.
- Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.
- Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.

2.4. EL CONTROL

Desde el punto de varios autores definen al control como:

*Según Koontz, en términos clásicos, el control es el proceso que consiste en supervisar las actividades que se desarrollan en una organización o compañía para garantizar que se realice según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa”.*¹³

*Según Hitt, Black y Porter, la función del control administrativo es la regulación de las actividades y las conductas de las personas y las organizaciones para ajustar o confrontar las acciones con respecto a los objetivos.*¹⁴

¹³ KOONTZ, Harold y WEHRICH, Heinz, ob, cit, pág 637.

¹⁴ HITT, Michael, BLACK, Stewart y PORTER, Lyman, Management, Pearson Prentice Hall, Nueva Jersey, 2005 pág 568.

Se puede definir al control como el proceso de verificar si todas las actividades planificadas se cumplieron a cabalidad o hubo algún entorpecimiento de las mismas, y esto nos sirve para futuros proyectos, para la toma de decisiones.

2.4.1. IMPORTANCIA DEL CONTROL

El control es importante porque permite evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo.

Así podemos identificar si el resultado obtenido se ajusta a lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar los responsables y corregir dichos errores.

**I
M
P
O
R
T
A
N
C
I
A**

- Crear mejor calidad
- Enfrentar el cambio
- Producir ciclos más rápidos
- Agregar Valor
- Facilitar la delegación y el trabajo en equipo.

2.4.2. ACTIVIDADES IMPORTANTES DEL CONTROL.

- Comparar los resultados con los planes generales.
- Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- Idear los medios efectivos para medir las operaciones.
- Comunicar cuales son los medios de medición.
- Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones.
- Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.
- Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.
- Ajustar el control a la luz de los resultados del control.

2.4.3. TIPOS DE CONTROL

Según el autor Terry (1999) Libro “Principios de la Administración” tenemos 3 tipos de controles que se puede aplicar dentro de cualquier organización:

- Pre control o preliminar
- Control Concurrente
- Control Retroalimentativo

A continuación detallamos a que hace referencia cada tipo de control.

- **PRECONTROL O PRELIMINAR;**

Este tipo de control se da antes que se inicie las operaciones esto incluye la elaboración de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas a cabalidad.

Así permite eliminar desviaciones significativas en cuanto a los resultados actuales y concuerde favorablemente con los resultados planificados

- **CONTROL CONCURRENTE**

Este tipo de control se lo va realizando a medida que el trabajo está siendo ejecutado, supervisando que las actividades instruidas a los subordinados por el gerente estén siendo realizadas adecuadamente, en otro términos, pueden ayudar a garantizar que el plan será llevado a cabo en el tiempo específico y bajo las condiciones requeridas.

Ejemplo cuando un administrador supervisa las actividades realizadas de un empleado de forma directa, puede corregir los problemas que pueden presentarse.

- **CONTROL RETROALIMENTATIVO**

Este tipo de control permite tomar como base los resultados históricos y así tomar correctivos para futuras acciones. La desventaja de este tipo de control es que cuando recibimos la información, el daño ya está hecho.

Ejemplo, en el caso de informes sobre los ingresos por ventas han disminuido o aumentado, esto es que el hecho del aumento o la disminución ya se han dado.

CAPITULO III

3. METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

La metodología para la auditoría administrativa comprende las siguientes fases:

- Planeamiento
- Ejecución
- Informe

3.1. PLANIFICACIÓN

“Planificación significa desarrollar una estrategia general y un enfoque detallado para la naturaleza, oportunidad y alcance esperados de la auditoría. El auditor planea desempeñar la auditoría en manera eficiente y oportuna.”¹⁵

Una buena planificación permite que el trabajo de auditoría ayude a enfocar en las áreas más importantes y así identificar los problemas, también permite la apropiada asignación de trabajo y la coordinación.

La planificación es elaborar estrategias de auditoría de acuerdo al tipo de trabajo que se va a desarrollar con el objetivo de identificar riesgos.

3.1.1. OBJETIVO DE LA PLANIFICACIÓN

- Adquirir un conocimiento del negocio como sus políticas, prácticas, procedimientos etc.
- Analizar y evaluar los controles necesarios, para identificar los riesgos.
- Elaborar el informe de auditoría que incluya los riesgos identificados.

¹⁵ Normas Internacionales de Auditoría 300 Planeación.

3.1.2. ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN

Para lograr cumplir con una auditoria oportuna y eficiente se debe tomar los siguientes puntos:

- ¿Dónde se va a realizar el trabajo?
- ¿Cuándo o en qué periodo se va a realizar?
- ¿En qué fecha es necesario que esté terminado el trabajo?
- ¿Cuándo estará terminado el informe?

3.1.3. PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

La planeación preliminar de la auditoria administrativa, es con el fin de tener una apreciación general del desarrollo de las operaciones administrativas de la empresa, así como también evaluar cada una de las áreas que pueden ser causa o efecto de una revisión posterior, seleccionando por muestreos o pruebas de mayor a menor importancia.

La revisión general de la empresa tiene como meta:

- Evaluar la efectividad de la administración del área en cuestión.
- Descubrir áreas en las que existan problemas en administración.
- Proponer en sus casos correctivos.

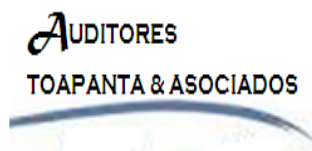
3.1.4. PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

Para el desarrollo de la planificación específica nos basamos en la información obtenida durante la planificación preliminar. Tiene por objetivo definir la estrategia a seguir durante el trabajo para una mejor utilización de recursos y objetivos planteados en la auditoría. El propósito principal de la planificación específica es evaluar el control interno, calificar los riesgos de la auditoría y seleccionar los procedimientos de auditoría a ser aplicados a cada componente en la fase de ejecución, mediante los programas respectivos.

La planificación específica se ejecutará mediante la aplicación del programa general de auditoría. A continuación se propone guías de programas de trabajo para las siguientes áreas.

- Planes y Objetivos
- Estructura de la empresa
- Políticas, Sistemas y Procedimientos
- Gerencia General
- Compras
- Almacén
- Contabilidad
- Créditos y Cobranzas
- Ventas
- Recursos Humanos

3.1.4.1. Programa de Auditoría en cuanto a los Planes y Objetivos.



EMPRESA SALT S.A.

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre del 2011

PROGRAMA DE TRABAJO

PLANES Y OBJETIVOS

A
1/1

Objetivo:

Verificar si los objetivos fueron establecidos acorde a la necesidad de la empresa.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF P/T	ELAB POR	FECHA	OBSERVACIÓN
1	Analizar si los objetivos establecidos, servirán para el crecimiento y contribución de la empresa.				
2	Determinar si los planes y objetivos son claros y reales.				
3	Analizar si los objetivos establecidos se pueden alcanzarse.				
4	Verificar si los planes y objetivos son razonables y lógicos.				
5	Analizar si los objetivos establecidos ayudan a motivar al personal.				
6	Verificar si los objetivos son evaluados periódicamente.				
7	Elaborar un cuestionario de control interno				

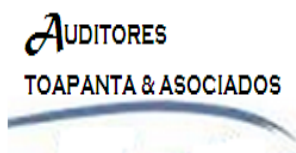
Elaborado por: _____

Aprobado por: _____

Fecha: _____

Fecha: _____

3.1.4.2. Programa de Auditoría en cuanto a la Estructura de la Empresa.



EMPRESA SALT S.A.

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre del 2011

PROGRAMA DE TRABAJO ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

B
1/1

Objetivo:

Determinar si la estructura de la empresa se encuentra bien definida para el cumplimiento de los objetivos.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF P/T	ELAB POR	FECHA	OBSERVACIÓN
1	Verificar si la estructura está de acuerdo con las necesidades de la empresa.				
2	Analizar si las funciones están coordinadas y controladas.				
3	Verificar si existe delegación de autoridad.				
4	Verificar si existe personal calificado para el desarrollo de las funciones.				
5	Verificar si existe una correcta dirección y guía a los subordinados.				
6	Elaborar un cuestionario de control interno				

Elaborado por: _____

Fecha: _____

Aprobado por: _____

Fecha: _____

3.1.4.3. Programa de Auditoría en cuanto a Políticas, Sistemas y Procedimientos.



EMPRESA SALT S.A.
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

C
1/1

Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre del 2011

PROGRAMA DE TRABAJO POLÍTICAS, SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

Objetivo:

Analizar si las políticas, sistemas y procedimientos, servirán para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF P/T	ELAB POR	FECHA	OBSERVACIÓN
1	Analizar si persigue el sistema la promoción y satisfacción de los objetivos.				
2	Determinar si se han establecido todas las funciones necesarias.				
3	Determinar si existe suficiente autoridad en cuanto a la responsabilidad.				
4	Verificar si permiten los sistemas y procedimientos coordinación efectiva interdepartamental.				
5	Analizar si existe la posibilidad de cambios que mejoren la efectividad.				
6	Elaborar un cuestionario de control interno				

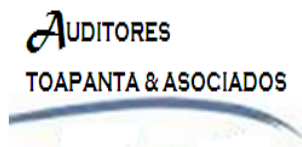
Elaborado por: _____

Aprobado por: _____

Fecha: _____

Fecha: _____

3.1.4.4. Programa de Auditoría para la Gerencia General.



EMPRESA SALT S.A.
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre del 2011

**PROGRAMA DE TRABAJO
GERENCIA GENERAL**

E
1/1

Objetivo:

Determinar si la Gerencia General realiza las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF P/T	ELAB POR	FECHA	OBSERVACIÓN
1	Elaborar y aplicar un cuestionario de Control Interno.				
2	Comprobar si exista una adecuada división y distribución de funciones				
3	Verificar si se proporciona el seguimiento adecuado de principios, políticas, objetivos, estrategias y desempeño de las distintas áreas, actividades y personas dentro de la empresa.				
4	Identificar si se evalúa a la administración de la empresa mediante los resultados alcanzados.				
5	Evaluar el riesgo de auditoría				

Elaborado por: _____

Aprobado por: _____

Fecha: _____

Fecha: _____

3.1.4.5. Programa de Auditoría para el Área de Compras.



EMPRESA SALT S.A.
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre del 2011
PROGRAMA DE TRABAJO
ÁREA DE COMPRAS

F
1/1

Objetivo:

Identificar si el área de Compras sigue un proceso adecuado para la adquisición de los productos.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF P/T	ELAB POR	FECHA	OBSERVACIÓN
1	Verificar si el personal del área tiene conocimiento de los objetivos de la empresa.				
2	Verificar si cuenta con manuales de procedimientos para el área				
3	Verificar si existe una adecuada segregación de funciones.				
4	Verificar si las compras son realizadas con previas cotizaciones de diferentes proveedores.				
5	Revisar que los proveedores seleccionados por la empresa cumplan con todos los requisitos de calidad .				
6	Comprobar si los créditos concedidos a la empresa por los proveedores han sido cancelados dentro del plazo correspondiente.				
7	Elaborar un cuestionario de control interno				
8	Evaluar el riesgo de auditoría				

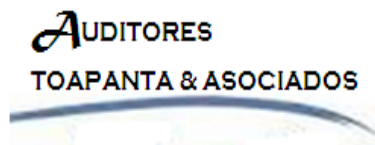
Elaborado por: _____

Fecha: _____

Aprobado por: _____

Fecha: _____

3.1.4.6. Programa de Auditoría para el Área de Almacén.



EMPRESA SALT S.A.
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre del 2011
PROGRAMA DE TRABAJO
ÁREA DE ALMACÉN

G
1/1

Objetivo:

Verificar si existe un control eficiente de los productos.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF P/T	ELAB POR	FECHA	OBSERVACIÓN
1	Verificar si el personal del área tiene conocimiento de los objetivos de la empresa.				
2	Verificar si cuenta con manuales de procedimientos para el área				
3	Verificar si cuenta con un sistema para el manejo de los productos.				
4	Verificar si cuenta con estándares de calidad para la recepción del producto.				
5	Inspeccionar si las instalaciones cuenta con las seguridades apropiadas.				
6	Elaborar un cuestionario de control interno				
7	Evaluar el riesgo de auditoría				
8	Elaborar la hoja de evidencia con las deficiencias detectadas.				

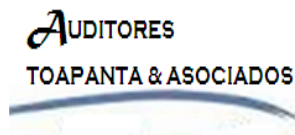
Elaborado por: _____

Fecha: _____

Aprobado por: _____

Fecha: _____

3.1.4.7. Programa de Auditoría para el Área de Contabilidad.



EMPRESA SALT S.A.
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre del 2011

**PROGRAMA DE TRABAJO
ÁREA DE CONTABILIDAD**

H
1/1

Objetivo:

Determinar si se realiza el proceso contable según normas, procedimientos y políticas establecidas, y así se pueda disponer de información útil para el análisis y toma de decisiones.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF P/T	ELAB POR	FECHA	OBSERVACIÓN
1	Verificar si el personal del área tiene conocimiento de los objetivos de la empresa.				
2	Verificar si cuenta con manuales de procedimientos para el área				
3	Verificar si se elaboran y presentan a la gerencia estados e índices financieros.				
4	Preparar las respectivas cédulas con las conciliaciones bancarias, detallando las novedades en caso de existir				
5	Realizar un arqueo de caja.				
6	Verificar el proceso de facturación.				
7	Determinar si la empresa declara y cancela oportuna, transparentemente las obligaciones tributarias				
8	Elaborar un cuestionario de control interno				
9	Evaluar el riesgo de auditoría				

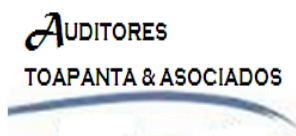
Elaborado por: _____

Fecha: _____

Aprobado por: _____

Fecha: _____

3.1.4.8. Programa de Auditoría para el Área de Créditos y Cobranzas.



EMPRESA SALT S.A.
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre del 2011
PROGRAMA DE TRABAJO
ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS

I
1/1

Objetivo:

Identificar si el área de Créditos y Cobranzas realiza los análisis correctos para la otorgación de créditos y si controla las cuentas por cobrar de forma eficiente.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF P/T	ELAB POR	FECHA	OBSERVACIÓN
1	Verificar si el personal del área tiene conocimiento de los objetivos de la empresa.				
2	Verificar si cuenta con manuales de procedimientos para el área				
3	Verificar si se realiza el análisis correcto para la otorgación de crédito				
4	Determinar si se elabora informes de cartera.				
5	Verificar si se realiza el cobro oportuno de las cuentas vencidas, tomando en cuenta la antigüedad de saldos				
8	Elaborar un cuestionario de control interno				
9	Realizar los respectivos papeles de trabajo.				

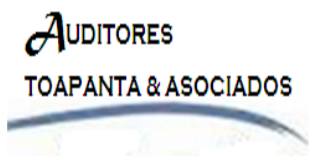
Elaborado por: _____

Fecha: _____

Aprobado por: _____

Fecha: _____

3.1.4.9. Programa de Auditoría para el Área de Ventas.



EMPRESA SALT S.A.
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre del 2011

PROGRAMA DE TRABAJO
ÁREA DE VENTAS

J
1/1

Objetivo:

Identificar si el área de Ventas, brinda el servicio correcto a los clientes.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF P/T	ELAB POR	FECHA	OBSERVACIÓN
1	Verificar si el personal del área tiene conocimiento de los objetivos de la empresa.				
2	Verificar si cuenta con manuales de procedimientos para el área				
3	Verificar que método utilizan para la distribución de los productos.				
4	Verificar si realizan análisis de mercado.				
5	Verificar si realizan el cálculo adecuado para las ventas de los productos.				
6	Identificar si realizan análisis de los precios de la competencia y que método utilizan.				
7	Evaluar el riesgo de auditoría				
8	Elaborar un cuestionario de control interno				

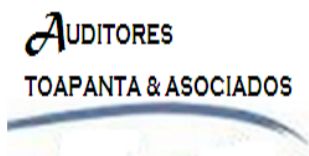
Elaborado por: _____

Fecha: _____

Aprobado por: _____

Fecha: _____

3.1.4.10. Programa de Auditoría para el Área de Recursos Humanos.



EMPRESA SALT S.A.
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre del 2011
PROGRAMA DE TRABAJO
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

K
1/1

Objetivo:

Determinar la eficiencia y la efectividad de los procedimientos en el sistema de desarrollo de recursos humanos.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF P/T	ELAB POR	FECHA	OBSERVACIÓN
1	Verificar si el personal del área tiene conocimiento de los objetivos de la empresa.				
2	Verificar si cuenta con manuales de procedimientos para el área				
3	Revisar la forma de selección y contratación de personal que ingreso en el período auditado.				
4	Evaluar la periodicidad de las capacitaciones existentes durante el período auditado				
5	Revisar la última evaluación aplicada al personal				
6	Elaborar un cuestionario de control interno				
7	Realizar los respectivos papeles de trabajo.				

Elaborado por: _____

Aprobado por: _____

Fecha: _____

Fecha: _____

3.2. PROGRAMAS DE AUDITORÍA

“El auditor deberá desarrollar y documentar un programa de auditoría que exponga la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría planeados que se requieren para implementar el plan de auditoría global. El programa de auditoría sirve como un conjunto de instrucciones a los auxiliares involucrados en la auditoría y como medio para el control y registro de la ejecución apropiada del trabajo. El programa de auditoría puede también contener los objetivos de la auditoría para cada área y un presupuesto de tiempos en el que son presupuestadas las horas para las diversas áreas o procedimientos de auditoría”.¹⁶

El programa de auditoría es donde detallamos de forma ordenada y lógica los procedimientos que se va a emplear para cada área a examinar. Estos programas se lo realizan de forma anticipada, es decir en la etapa de la planeación y así en el transcurso del trabajo irlo ejecutando.

Para elaborar el programa se necesita cumplir con los siguientes pasos.

- Identificar e área a ser auditada.
- Determinar los objetivos de auditoría que se desea con la revisión del área.
- Determinar las actividades que se van a efectuarse y la secuencia para su realización.
- Establecer el tiempo de duración de cada actividad.
- Indicar claramente las actividades del personal responsable para su ejecución.
- Resumen del trabajo por áreas, que luego se insertará en el Informe Final.

3.3. PAPELES DE TRABAJO

Los papeles de trabajo son el acumulado de documentos obtenidos por parte del auditor en el desarrollo del trabajo, el que contiene datos e información, las mismas que se utilizará como sustento al momento de emitir la opinión en el informe.

El objetivo de los papales de trabajo es ayudar en la planificación y realización de la auditoria.

¹⁶ Normas Internacionales de Auditoría NIA 4

3.3.1. FUNCIONES DE LOS PAPELES DE TRABAJO

Los papeles de trabajo dentro de la auditoría desempeñan las siguientes funciones:

- Son un auxiliar directo para la búsqueda de la evidencia.
- Sirve como soporte para la opinión del auditor en el informe, además respalda que la auditoría fue realizada con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas.
- Ayuda en la coordinación del trabajo.
- Sirve como base para evaluar la información obtenida.

3.3.2. PROCEDIMIENTOS PARA PREPARAR LOS PAPELES

Los papeles de trabajo debe contener la siguiente información:

- Indicar el nombre del cliente
- Indicar el ejercicio que se está revisando.
- Indicar el área que se va a examinar.
- Objetivo de los mismos.
- Si se utiliza marcas o símbolos indicar el significado de las mismas.
- Firmas elaboración y aprobación.

Cada firma auditora o auditor independiente tiene su forma igual de trabajar y de presentar los papeles, aunque no sea un formato estándar, estos documentos son confidenciales, podrá proporcionarlos cuando reciba una orden o citatorio para presentarlos, por lo que debe resguardarlos por un periodo suficiente que es generalmente de orden legal, para cualquier tipo de aclaración o investigación que se pueda dar, y tomar en cuenta su utilidad para auditorías subsecuentes.

3.4. MARCAS DE AUDITORÍA

Son marcas o símbolos que permite documentar los papeles de trabajo dando algún significado y así dejando constancia del trabajo realizado.

Estos deben ser escritos con un lápiz de color **ROJO**, ser sencillo y clara. El significado de la marca debe estar en la misma cédula ya que esto facilita un examen rápido y eficiente de los papeles de trabajo.

A continuación detallamos algunas marcas que se puede utilizar en el examen de una auditoría administrativa.

Marca	Significado
□	Verificación con papeles de trabajo de años anteriores
A-Z	Nota explicativa
N/A	Procedimiento no aplicable
H1-n	Evidencia
C	Confirmado
§	Cotejado con documento
Ø	No reúne requisitos
□	Inspeccionado
Elaborado:	Sulay Lisintuña

3.5. EJECUCIÓN

“El auditor deberá obtener evidencia suficiente apropiada de auditoría para poder extraer conclusiones razonables sobre las cuales basar la opinión de auditoría”¹⁷

En esta fase de la auditoria se realiza diferentes tipos de pruebas y análisis a las diferentes áreas y así poder detectar errores y deficiencia.

La ejecución es el centro principal del trabajo de la auditoria donde se realiza todas las pruebas y donde se utilizan todas las técnicas o procedimientos para encontrar las evidencias de la auditoria que sustentarán el informe.

3.5.1. CUESTIONARIOS

Con la aplicación de cuestionarios se pretende realizar un examen exhaustivo y constructivo de la administración de una organización y de las actividades que fueron designadas.

¹⁷ Normas Internacionales de Auditoria 500 Evidencia de Auditoría

En el cuestionario se plantea con el propósito de evaluar las acciones de la gerencia y en el logro de los objetivos de la organización.

El objetivo es determinar las debilidades y deficiencias de la organización para proponer posibles mejoras, es decir realizar una evaluación del proceso administrativo.

En conclusión se puede decir que los cuestionarios proporciona un medio para evaluar las operaciones de la organización sobre la marcha, al examinar sus principales áreas de funciones.

3.5.1.1. CARACTERÍSTICAS DEL CUESTIONARIO

- Es un procedimiento de investigación
- Es una entrevista altamente estructurada.
- Es el conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir.
- La ventaja es de obtener información en poco tiempo.
- Las respuestas nos proporciona por escrito.

A continuación se han diseñado cuestionarios para las siguientes áreas.

- Planes y Objetivos
- Estructura de la empresa
- Políticas, Sistemas y Procedimientos
- Gerencia General
- Compras
- Almacén
- Contabilidad
- Créditos y Cobranzas
- Ventas
- Recursos Humanos

3.5.1.1.1. Cuestionario de Control Interno en cuanto a Planes y objetivos.



AUDITORES
TOAPANTA & ASOCIADOS

EMPRESA SALT S.A.

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre del 2011

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

PLANES Y OBJETIVOS

A 2
1/1

Nombre: Carlos Merino

Cargo del personal entrevistado: Gerente General

Fecha de corte Auditoría: 2011

Nº	Preguntas	Respuestas		Puntaje		Observaciones
		SI	NO	Óptimo	Obtenido	
1	¿Cuenta la empresa con planes y objetivos bien definidos?					
2	¿Se encuentran los objetivos y planes enlazados con los otros departamentos?.					
3	¿Existe un clara comprensión de los objetivos?					
4	¿Están de acuerdo la Junta General de Accionistas con los planes y objetivos.?					
5	¿Existe el tiempo suficiente para la planificación de los planes y objetivos.?					
	TOTAL					

Elaborado por: _____

Fecha: _____

Aprobado por: _____

Fecha: _____

3.5.1.1.2. Cuestionario de Control Interno en cuanto a la Estructura de la Empresa.



AUDITORES
TOAPANTA & ASOCIADOS

EMPRESA SALT S.A.

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre del 2011

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

B 2
1/1

Nombre: Carlos Merino

Cargo del personal entrevistado: Gerente General

Fecha de corte Auditoría: 2011

Nº	Preguntas	Respuestas		Puntaje		Observaciones
		SI	NO	Óptimo	Obtenido	
1	¿Cuenta con organigramas de funciones?					
2	¿Se define claramente los deberes y responsabilidades?					
3	¿Hay eficiencia en las líneas de autoridad desde el punto de vista del control?					
4	¿Cómo se define las funciones para cada área y nivel jerárquico de la organización?					
5	¿Cómo se coordina el cumplimiento de funciones para evitar duplicidad?					
TOTAL						

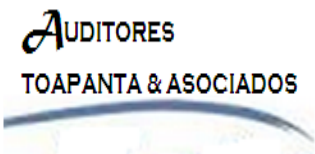
Elaborado por: _____

Fecha: _____

Aprobado por: _____

Fecha: _____

3.5.1.1.3. Cuestionario de Control Interno en cuanto a Políticas, Sistemas y Procedimientos.



AUDITORES
TOAPANTA & ASOCIADOS

EMPRESA SALT S.A.

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre del 2011

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

POLÍTICAS, SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

C 2
1/1

Nombre: Carlos Merino
Cargo del personal entrevistado: Gerente General
Fecha de corte Auditoría: 2011

Nº	Preguntas	Respuestas		Puntaje		Observaciones
		SI	NO	Óptimo	Obtenido	
1	¿Cuenta la organización con políticas?					
2	¿Quiénes participan en la preparación de las políticas?					
3	¿Se encuentran escritas las políticas?					
4	¿Son las políticas positivas, claras y comprensibles?					
5	¿Se da a conocer al personal las políticas?					
6	¿Satisface el actual sistema a las necesidades de la empresa?					
7	¿Se encuentran escritos los diferentes procedimientos?					
8	¿Quiénes elaboran los procedimientos?					
9	¿Son revisados y actualizados frecuentemente los procedimientos?					
TOTAL						

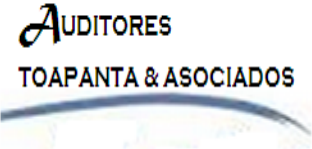
Elaborado por: _____

Fecha: _____

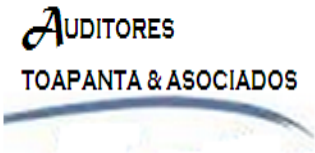
Aprobado por: _____

Fecha: _____

3.5.1.1.4. Cuestionario de Control Interno para Gerencia General.

 <p>AUDITORES TOAPANTA & ASOCIADOS</p>	<p>EMPRESA SALT S.A.</p> <p>AUDITORÍA ADMINISTRATIVA</p> <p>Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre del 2011</p> <p>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</p> <p>GERENCIA GENERAL</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; color: red; font-weight: bold;"> E 2 1/1 </div>				
<p>Nombre: Carlos Merino</p> <p>Cargo del personal entrevistado: Gerente General</p> <p>Fecha de corte Auditoría: 2011</p>						
Nº	Preguntas	Respuestas		Puntaje		Observaciones
		SI	NO	Óptimo	Obtenido	
1	¿Se encarga de los planes a largo plazo?					
2	¿Conoce las desviaciones y correcciones al cumplimiento de las políticas ?					
3	¿Se analiza el desempeño de las distintas áreas, actividades o personas?					
4	¿Revisa el cumplimiento de los objetivos de la empresa?					
5	¿Realiza juntas periódicas con los jefes de cada área y con qué frecuencia?					
6	¿Los pagos a proveedores o anticipos de valores considerables son aprobados por el Gerente General?					
7	¿Analiza y toma decisiones en los Estados Financieros?					
8	¿Analiza y aprueba los presupuestos anuales?					
9	¿Se evalúa la gestión de la empresa mediante los resultados alcanzados?					
TOTAL						
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p>Elaborado por: _____</p> <p>Fecha: _____</p> </div> <div style="width: 45%;"> <p>Aprobado por: _____</p> <p>Fecha: _____</p> </div> </div>						

3.5.1.1.5. Cuestionario de Control Interno para el área de Compras.



AUDITORES
TOAPANTA & ASOCIADOS

EMPRESA SALT S.A.

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre del 2011

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ÁREA DE COMPRAS

F 2
1/2

Nombre: Mayra López

Cargo del personal entrevistado: Jefe de Compras

Fecha de corte Auditoría: 2011

Nº	Preguntas	Respuestas		Puntaje		Observaciones
		SI	NO	Óptimo	Obtenido	
1	¿El área tiene bien definidos sus objetivos dentro de la empresa?					
2	¿Cuenta con manuales de procedimientos?					
3	¿Cuenta con un presupuesto anual, trimestral, bimensual, mensual etc. para las adquisiciones?					
4	¿Todas las adquisiciones para la empresa se lo realizan por intermedio del área de compras?					
5	¿Se realiza con anticipación algún análisis del mercado para realizar las adquisiciones?					
6	¿Se realiza concurso de proveedores para las adquisiciones?					
7	¿Se negocia con los proveedores las condiciones de los pedidos?					
TOTAL						

Elaborado por: _____

Fecha: _____

Aprobado por: _____

Fecha: _____



EMPRESA SALT S.A.

F 2
2/2

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre del 2011

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ÁREA DE COMPRAS

Nombre: Mayra López

Cargo del personal entrevistado: Jefe de Compras

Fecha de corte Auditoría: 2011

Nº	Preguntas	Respuestas		Puntaje		Observaciones
		SI	NO	Óptimo	Obtenido	
8	¿Existe un nivel jerárquico de compras responsable de analizar y aprobar las condiciones de compra?					
9	¿Se realiza un control de calidad del producto antes de su compra?					
10	¿Se realiza orden de compra para las adquisiciones?					
11	¿Se lleva un control consecutivo de las requisiciones de compras?					
12	¿Se verifica la factura original con la orden de compra?					
	TOTAL					

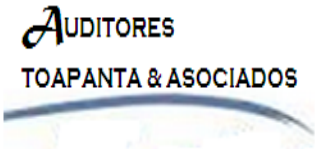
Elaborado por: _____

Aprobado por: _____

Fecha: _____

Fecha: _____

3.5.1.1.6. Cuestionario de Control Interno para el área de Almacén.



AUDITORES
TOAPANTA & ASOCIADOS

EMPRESA SALT S.A.

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre del 2011

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ÁREA DE ALMACÉN

G 2
1/1

Nombre: Franklin Mendoza
Cargo del personal entrevistado: Jefe de Almacén
Fecha de corte Auditoría: 2011

Nº	Preguntas	Respuestas		Puntaje		Observaciones
		SI	NO	Óptimo	Obtenido	
1	¿La empresa cuenta con propia bodega para el almacenamiento de los materiales y productos?					
2	¿Se verifica la recepción de los materiales y productos contra la factura o guía de remisión?					
3	¿Se revisa las condiciones de los productos que ingresa a la bodega?					
4	¿Existen estándares de calidad definidos para aceptación o rechazo del producto?					
5	¿Se emplea algún sistema para el manejo de los productos?					
6	¿A los productos se designa un código de barra?					
7	¿Se dispone de un catálogo para los productos?					
TOTAL						

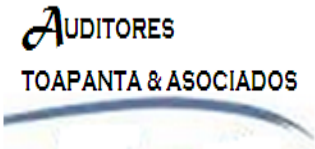
Elaborado por: _____

Fecha: _____

Aprobado por: _____

Fecha: _____

3.5.1.1.7. Cuestionario de Control Interno para el área de Contabilidad.



AUDITORES
TOAPANTA & ASOCIADOS

EMPRESA SALT S.A.

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre del 2011

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ÁREA DE CONTABILIDAD

H 2
1/2

Nombre: Verónica Granda

Cargo del personal entrevistado: Jefe de Contabilidad

Fecha de corte Auditoría: 2011

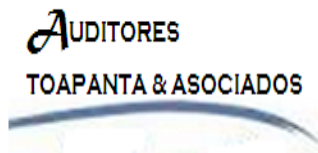
Nº	Preguntas	Respuestas		Puntaje		Observaciones
		SI	NO	Óptimo	Obtenido	
1	¿Cuenta con manuales de procedimientos?					
2	¿Existe un sistema contable acorde con las necesidades de la organización?					
3	¿Existe instructivo para los catálogos de cuentas, libros, auxiliares etc.?					
4	¿Con que periodicidad se elaboran los reportes de la situación contables?					
5	¿Los registros de las operaciones y transacciones se registran sin retraso?					
6	¿Se preparan los estados e informes necesarios?					
7	¿Existe una correcta determinación del efectivo?					
	TOTAL					

Elaborado por: _____

Fecha: _____

Aprobado por: _____

Fecha: _____



EMPRESA SALT S.A.

H 2
2/2

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre del 2011

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ÁREA DE CONTABILIDAD

Nombre: Verónica Granda

Cargo del personal entrevistado: Jefe de Contabilidad

Fecha de corte Auditoría: 2011

Nº	Preguntas	Respuestas		Puntaje		Observaciones
		SI	NO	Óptimo	Obtenido	
8	¿La caja chica cuenta con los resguardos de seguridad necesarios?					
9	¿Se realiza arqueo de caja chica sorpresivamente?					
10	¿Tiene conocimiento la persona responsable sobre la política de caja chica?					
11	¿Son revisadas y aprobadas las conciliaciones bancarias?					
12	¿Se cumple con la programación de pagos de las cuentas por pagar?					
13	Existe un control adecuado de los inventarios?					
14	¿Tienen pólizas de seguro de los activos de la empresa?					
	TOTAL					

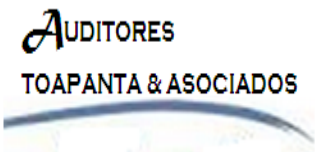
Elaborado por: _____

Aprobado por: _____

Fecha: _____

Fecha: _____

3.5.1.1.8. Cuestionario de Control Interno para el área de Créditos y Cobranzas.



EMPRESA SALT S.A.

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre del 2011

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS

I 2

1/2

Nombre: Franklin Granda

Cargo del personal entrevistado: Jefe de Créditos y Cobranzas

Fecha de corte Auditoría: 2011

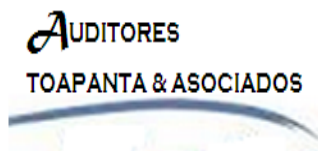
Nº	Preguntas	Respuestas		Puntaje		Observaciones
		SI	NO	Óptimo	Obtenido	
1	¿Cuentan con manuales de procedimientos?					
2	¿Se cumple con los plazos de cobro?					
3	¿Son autorizados los límites para la otorgación de créditos?					
4	¿En qué porcentaje se recupera la cartera vencida mensualmente?					
5	¿Cuenta con estrategias para la recuperación de la cartera?					
6	¿Realizan evaluaciones del comportamiento de crédito con entidades financieras y comerciales?					
7	¿Se suspende los créditos a los clientes morosos?					
	TOTAL					

Elaborado por: _____

Fecha: _____

Aprobado por: _____

Fecha: _____



EMPRESA SALT S.A.

12
2/2

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre del 2011

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS

Nombre: Franklin Granda

Cargo del personal entrevistado: Jefe de Créditos y Cobranzas

Fecha de corte Auditoría: 2011

Nº	Preguntas	Respuestas		Puntaje		Observaciones
		SI	NO	Óptimo	Obtenido	
8	¿Las deudas vencidas son reportadas al Buró de Crédito?					
9	¿En qué plazo reportan esta información?					
10	¿Cuenta con tablas de comisiones actualizadas para la recuperación de la cartera?					
	TOTAL					

Elaborado por: _____

Aprobado por: _____

Fecha: _____

Fecha: _____

3.5.1.1.9. Cuestionario de Control Interno para el área de Ventas.



AUDITORES
TOAPANTA & ASOCIADOS

EMPRESA SALT S.A.

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre del 2011

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ÁREA DE VENTAS

J 2
1/2

Nombre: Marcia Lema

Cargo del personal entrevistado: Jefe de Ventas

Fecha de corte Auditoría: 2011

Nº	Preguntas	Respuestas		Puntaje		Observaciones
		SI	NO	Óptimo	Obtenido	
1	¿Se elabora programas para impulsar las ventas?					
2	¿Se realiza análisis de la competencia?					
3	¿Se cuenta con el personal adecuado para las ventas?					
4	¿Se realiza capacitaciones necesarias y oportunas a la fuerza de ventas?					
5	¿Qué tipo de capacitaciones se da y con qué frecuencia?					
6	¿Cómo identifican los clientes potenciales?					
7	¿Utilizan licitaciones como mecanismos de ventas?					
TOTAL						

Elaborado por: _____

Fecha: _____

Aprobado por: _____

Fecha: _____



EMPRESA SALT S.A.

J 2
2/2

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre del 2011

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ÁREA DE VENTAS

Nombre: Marcia Lema

Cargo del personal entrevistado: Jefe de Ventas

Fecha de corte Auditoría: 2011

Nº	Preguntas	Respuestas		Puntaje		Observaciones
		SI	NO	Óptimo	Obtenido	
8	¿Cuenta la empresa con información estimada sobre los precios de la competencia?					
9	¿Cuenta con una estructura de precios de los productos para los diferentes mercados?					
10	¿Qué medio de distribución utilizan?					
11	¿Cómo evalúan las mejores medidas de distribución?					
12	¿Cuenta con estrategias para el lanzamiento de un nuevo producto?					
	TOTAL					

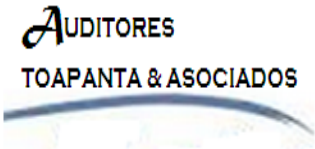
Elaborado por: _____

Aprobado por: _____

Fecha: _____

Fecha: _____

3.5.1.1.10. Cuestionario de Control Interno para el área de Recursos Humanos.



AUDITORES
TOAPANTA & ASOCIADOS

EMPRESA SALT S.A.

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre del 2011

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

K 2
1/1

Nombre: Sandra Mera

Cargo del personal entrevistado: Jefe de Recursos Humanos

Fecha de corte Auditoría: 2011

Nº	Preguntas	Respuestas		Puntaje		Observaciones
		SI	NO	Óptimo	Obtenido	
1	¿Existe un esquema de organización que indique los puestos que requiere la empresa?					
2	¿Se han distribuido y delimitado adecuadamente las actividades?					
3	¿Cuida el jefe departamental la selección final de sus subordinados?					
4	¿Existe un período de entrenamiento para ambientarse al trabajo?					
5	¿Se conoce la actitud del personal en cuanto a los incentivos monetarios?					
6	¿Utilizan algún sistema para calificación de méritos?					
7	¿Se realiza rotación de puestos?					
	TOTAL					

Elaborado por: _____

Fecha: _____

Aprobado por: _____

Fecha: _____

3.6. INDICADORES

Los indicadores en la auditoría administrativa, sirve para disponer de un marco de referencia para evaluar la gestión de una organización. Esto aporta al mejoramiento continuo de los procesos y ayuda a realizar cambios necesarios para lograr el efectivo cumplimiento de sus objetivos.

La utilización de indicadores es importante porque permite:

- Controlar la calidad del producto o servicio que se ofrece.
- Realizar una autoevaluación continua de la administración de la empresa.
- Brindar orientación para lograr los objetivos propuestos, y la posibilidad de redefinir políticas, lineamientos, estrategias, normas.

3.6.1. CARACTERÍSTICAS QUE DEBE REUNIR UN INDICADOR

Para que los indicadores sean efectivos, debe cumplir con las siguientes características:

- Ser útil para la toma de decisiones
- Factible para medir
- Trasladar fácilmente información de una parte a otra
- Ser altamente discriminativa
- Verificable
- Libre de sesgo estadístico o personal
- Aceptada por la organización
- Justificable en relación a su costo- beneficio
- Fácil de interpretar
- Utilizable con otros indicadores
- Tener precisión matemática en los indicadores cuantitativos
- Precisión conceptual en los indicadores cualitativos.

3.6.2. INDICADORES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

El objetivo de emplear indicadores en el proceso administrativo es el de poder evaluar en términos cuantitativos y cualitativos el puntual cumplimiento de sus etapas y propósitos estratégicos, a partir de la revisión de sus funciones.

Para tener una mejor información, a cada etapa del proceso se le asigna indicadores, que a continuación se detalla.

- **Planificación**

VISIÓN	METAS
<u>Empleados que la conocen</u> Total de Empleados	<u>Metas alcanzadas</u> Metas establecidas
MISIÓN	POLÍTICAS
<u>Empleados que la conocen</u> Total de empleados - <u>Empleados que participan en su definición</u> - Total de empleados	<u>Políticas aplicadas</u> Políticas establecidas
OBJETIVOS	PROCEDIMIENTOS
- <u>Objetivos alcanzados</u> - Objetivos definidos - -	<u>Procedimientos aplicados</u> Número de áreas
ESTRATEGIAS	ENFOQUES
- <u>Estrategias implementadas</u> - Total de estrategias - -	<u>Funciones asignadas</u> Funciones definidas

- **Organización**

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	CULTURA ORGANIZACIONAL
<u>Áreas sustantivas</u> Total de áreas <u>Áreas adjetivas</u> Total de áreas	Acciones realizadas para la mejora dinámica organizacional
	Acciones propuestas
DIVISIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES	ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS
<u>Empleados</u> Número de áreas	<u>Estudios administrativos realizados</u> Estudios administrativos propuestos
CAMBIO ORGANIZACIONAL	INSTRUMENTOS TÉCNICOS DE APOYO
<u>Medidas de cambio emprendidas</u> Medidas propuestas	<u>Instrumentos utilizados</u> Instrumentos propuestos

- **Dirección**

LIDERAZGO	COMUNICACIÓN
<u>Estilos de liderazgo actual</u> Total de estilos empleados	<u>Canales de comunicación utilizados</u> Canales de comunicación establecidos
MANEJO DE ESTRÉS Y CONFLICTO	TOMA DE DECISIONES
<u>Personal con estrés</u> Total de personal <u>Conflictos</u> Áreas de la organización	<u>Decisiones programadas</u> Total de decisiones <u>Decisiones no programadas</u> Total de decisiones
MOTIVACIÓN	
<u>Personal que recibe incentivos</u> Total de personal	

- **Control**

NATURALEZA	SISTEMAS
<u>Controles preventivos</u> Total de controles	<u>Controles automáticos</u> Total de controles
<u>Controles concurrentes</u> Total de controles	
NIVELES	
<u>Controles estratégicos</u> Total de controles	

A continuación proponemos algunos ejemplos de los indicadores de proceso administrativo.

Visión	<u>Empleados que la conocen</u>
	Total de Empleados

$$\frac{5}{7} = 71.42\%$$

7

El 71.42% del personal conocen la visión de la empresa o poseen un conocimiento sobre que se quiere lograr a largo plazo, mientras el 28.58% no tienen conocimiento del mismo.

Misión	<u>Empleados que la conocen</u>
	Total de Empleados

$$\underline{2} = 28.57\%$$

7

Del total de personal que conforman la empresa un 71.53% no conocen sobre la misión, solo un 28.57% tiene conocimiento de la misma.

Misión	<u>Empleados que participan en su</u>
	<u>definición</u>
	Total de empleados

$$\underline{1} = 14.29\%$$

7

El 85.71% de las personas no participan en la realización de la misión, mientras que el 14.29% participa en la definición de la misión de la empresa.

Políticas	<u>Políticas aplicadas</u>
	Políticas establecidas

$$\underline{4} = 57.14\%$$

7

El 42.86% de las políticas no son aplicados en los departamentos, mientras que en un 57.14% si se aplican.

División y distribución de funciones	<u>Empleados</u>
	Número de áreas

$$\underline{19} = 3\%$$

7

De acuerdo al indicador desarrollado se ha determinado que cada área debería estar compuesto por 3 trabajadores sin embargo esto no se cumple ya que la distribución de empleados se realiza en base de las necesidades de cada área.

Sistemas	<u>Controles automáticos</u>
	Total de controles

1=20%

5

Del total de controles existentes solo el 20% son automatizados, mientras que el 80% corresponde a controles manuales.

3.7. EVIDENCIA DE AUDITORÍA

La evidencia en la auditoría consiste en las pruebas que el auditor debe reunir para sustentar su criterio y evitar que este sea cuestionado e insostenible.

En la auditoria la evidencia es toda la documentación elaborada u obtenida por el auditor durante el proceso de la auditoria que respalda sus conclusiones y opiniones. La evidencia puede ser de muchas formas, desde testimonios verbales del auditado, comunicaciones por escrito con personas externas y observaciones que hace el auditor.

Es importante conseguir una calidad y volumen suficiente de evidencia para satisfacer el propósito de la auditoría. El determinar los tipos y cantidades de evidencia necesaria y evaluar si la información cuantificable corresponde a los criterios establecidos es una parte importante de toda la auditoría.

La evidencia de auditoría se obtiene de una mezcla apropiada de pruebas con control y de procedimientos sustantivos. En algunas circunstancias, la evidencia puede ser obtenida completamente de los procedimientos sustantivos.

3.7.1. CONCEPTO

“El auditor deberá obtener evidencia suficiente y apropiada para poder extraer conclusiones razonables sobre los cuales se basará para la opinión de auditoría”¹⁸

La evidencia representa la comprobación de los hallazgos obtenidos durante el ejercicio de la auditoría, por lo que constituye un elemento importante para la determinación de las conclusiones razonables.

Por lo tanto al momento de reunir la evidencia, se debe pronosticar el nivel de riesgo, incertidumbre que puede traer consigo, así como el grado de confiabilidad, calidad de la información.

La evidencia se puede clasificar de la siguiente manera:

- **Física:** Se obtiene mediante inspección u observación directa de las actividades, bienes o sucesos.
Por ejemplo en la visita a las instalaciones de la empresa que se realiza en la planificación preliminar.
- **Documental:** Se obtiene por medio del análisis de documentos y está contenido en cartas, contratos, registros, actas, minutas y toda clase de comunicación producto del trabajo.
- **Testimonial:** Se consigue de toda persona que realiza declaraciones durante la aplicación de la auditoría. Por ejemplo en las entrevista.
- **Analítica:** Comprende cálculos, comparaciones, razonamientos y desagregación de la información por áreas, apartados o componentes.

Para que la evidencia sea útil y válida, debe cumplir son los siguientes requisitos:

- **Suficiente:** Determinar si es necesaria para sustentar las conclusiones y recomendaciones del auditor.
- **Competente:** Identificar si es confiable, consistente y si ha sido validada.
- **Relevante:** Cuando aporta elementos de juicio para demostrar o refutar un hecho en forma lógica.

¹⁸ Normas Internacionales de Auditoría 500 Evidencia de Auditoría

- **Pertinente:** Cuando existe coherencia entre las observaciones, conclusiones y recomendaciones de la auditoría.

El auditor aplicará procedimientos y técnicas de auditoría que juzgue necesaria, a fin de reunir la suficiente evidencia.

3.8. CONTROL INTERNO

El control interno se lo utiliza con el fin de describir las acciones adoptadas por los directores en sus empresas, gerentes o administradores para evaluar y monitorear las operaciones de la organización.

3.8.1. OBJETIVO DEL CONTROL INTERNO

Es proteger los recursos de la organización buscando una adecuada administración ante posibles riesgos.

- Garantizar la eficiencia y eficacia en todas las operaciones, facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades establecidas.
- Vigilar que todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos propuestos.
- Garantizar la correcta y oportuna evaluación y seguimiento de la gestión de la organización.
- Aplicar medidas para detectar y corregir riesgos que se presente en la organización y que pueda comprometer con el logro de los objetivos establecidos.

3.8.2. ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL

Se refiere a las actividades que deben realizar la gerencia y empleados para cumplir diariamente con las funciones asignadas. Son importantes porque en sí mismo implican la forma correcta de hacer las cosas, mediante las políticas y procedimientos que constituyen el medio para asegurar el logro de los objetivos establecidos.

3.9. DETERMINACIÓN DE RIESGO DE AUDITORÍA Y ÁREAS CRÍTICAS.

Es importante que en toda organización cuente con una herramienta, que garantice la correcta evaluación de los riesgos a los cuales están sometidos los procesos y actividades de una entidad.

El riesgo de auditoría representa la posibilidad de que el auditor exprese una opinión errada en su informe debido a la administración de la empresa.

En la auditoria se conoce tres tipos de riesgo:

- Inherente
- Control
- Detección

El riesgo inherente es la posibilidad de que existan errores significativos en la información auditada, al margen de la efectividad del control interno relacionado; son errores que no se pueden prever.

El riesgo de control está relacionado con la posibilidad de que los controles internos imperantes no prevén o detecten fallas que se están dando en sus sistemas y que se pueden remediar con controles internos más efectivos.

El riesgo de detección está relacionado con el trabajo del auditor, y es que éste en la utilización de los procedimientos de auditoría, no detecte errores en la información que le suministran.

3.10. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

La comunicación de resultados se le considera como la última fase, donde se presenta los resultados obtenidos durante la auditoría, conforme se ha ido desarrollando cada una de las evidencias sustentadas completamente y pertinente, mismas que constarán en el informe de auditoría que puede ser utilizado oportunamente por los directivos para la toma de decisiones correctivas.

En el informe de auditoría deberá ser independiente, objetivo, imparcial y constructivo e incluirá las debilidades de control interno, conclusiones y recomendaciones apropiadas

producto de la auditoría que constituirá como base para el mejoramiento de los asuntos examinados.

3.10.1. ELABORACIÓN DE INFORMES

“El informe de auditoría comunica formalmente la conclusión del auditor sobre la presentación de los estados financieros y explica las bases para su conclusión”¹⁹

Una vez culminado el análisis, el auditor deberá presentar el informe de auditoría a los máximos directivos de la organización.

Por esta razón el informe de auditoría cubre dos funciones básicas:

- Comunica el resultado de la auditoría administrativa.
- Induce a la gerencia adoptar determinadas acciones, cuando sea necesario respecto a algunos problemas que podría afectar adversamente las actividades y operaciones.

3.10.2. CONTENIDO DE INFORME DE AUDITORÍA

A continuación detallamos la información que debe tener un informe de auditoría administrativa.

- I. Propósito y Alcance de la Auditoría Administrativa: Se centra en la razón para iniciar la auditoría y en las áreas funcionales o funciones gerenciales evaluadas.
- II. Procedimientos utilizados de Auditoría Administrativa: Se enfoca a la utilización de las secciones adecuadas del cuestionario de auditoría administrativa, así como las limitaciones que se hicieron o encontraron durante la auditoría.
- III. Exposición de Hechos y Problemas Importantes: Exposiciones exhaustivas de hechos ligados a los problemas reales. Debe haber un equilibrio adecuado entre la claridad y la brevedad del informe.
- IV. Recomendaciones para resolver problemas: Concentrada en recomendaciones respaldadas por análisis favorables de costo y utilidad. También se ofrecen recomendaciones alternativas en caso de controversia.

¹⁹ WILLINGHAM, Jonh, Auditoría, Conceptos y Métodos, Editorial McGraw-Hill, Colombia, 1982, pág 367.

- V. Evaluación de las Auditorías Administrativas sobre Funcionamiento Gerencial:
Expresa la opinión de los auditores administrativos sobre la capacidad de la gerencia en las áreas investigadas.

- **Propósito y Alcance de la Auditoría Administrativa**

Aquí se considera el objetivo de la auditoría administrativa, esto depende del área que se está examinando. Por ejemplo, en el área de Créditos y Cobranzas el objetivo es; Verificar si se realiza una buena gestión de cobranza, se controla la cartera de clientes de forma adecuada y oportuna.

- **Procedimientos utilizados de Auditoría Administrativa**

Aquí se describe los procedimientos de la auditoría administrativa que los auditores encontraron apropiados y utilizaron en su trabajo. En esta parte se formularán las secciones adecuadas del cuestionario.

- **Exposición de Hechos y Problemas Importantes**

En esta parte se concentra en el examen de los hechos sobresalientes que condicionan los problemas administrativos y operativos. Este examen debe basarse en hechos y ser tan objetivo que no dé lugar a malas interpretaciones.

- **Recomendaciones para resolver problemas**

Son sugerencias positivas emitidas por el auditor en cuanto a cada irregularidad o deficiencia encontrada, estas tienen como finalidad dar solución al problema.

- **Evaluación de las Auditorías Administrativas sobre Funcionamiento Gerencial.**

Aquí se realiza una breve declaración de la evaluación del auditor sobre el funcionamiento administrativo durante el periodo bajo auditoría.

CAPITULO IV

4. EJERCICO PRÁCTICO

4.1. ALCANCE

El alcance de este ejercicio práctico está orientado al área de Gerencia General y Créditos y Cobranzas, de una empresa simulada denominada SALT S.A.

Por cuanto el ejercicio práctico se maneja a través de guías de aplicación para cualquier empresa y de un área determinada.

Para dar inicio a una auditoria Administrativa se requiere de la firma de un Convenio o contrato, en el que se plasme el objetivo, naturaleza, duración y costo de la auditoria, así como las obligaciones y responsabilidades de las partes.

Los modelos de este tipo de documentos pueden ser:

- Carta de Convenio
- Convenio de Servicios profesionales
- Contrato de prestación de servicios

A continuación se presenta los formatos de los documentos antes referidos.

4.2. Convenio - Contratos



CARTA CONVENIO

Fecha:

Nombre del Cliente:

Dirección:

La presente confirma nuestro acuerdo concerniente a los términos del convenio y la naturaleza de los servicios que llevaré a cabo para _____. Las condiciones son las siguientes:

- Periodo: Este convenio será por un periodo de _____, iniciándose el _____. Ninguna de las partes puede finalizar el contrato antes de treinta (30) días de entregar el aviso por escrito correspondiente a la contraparte.

En el caso de terminación, como auditor, seré compensado por los servicios prestados hasta la fecha de finalización.

- Obligaciones: Mis obligaciones incluyen:
 - a) Aplicación de una auditoria administrativa.
 - b) Presentación de reportes semanales sobre el progreso del proyecto.
 - c) Preparación del informe final y exposición ante la directiva de la institución, incluyendo observaciones y recomendaciones para la implementación de los cambios propuestos.



- Compensación: La compensación por mis servicios será de una tarifa de _____ diarios, pagaderos y facturados mensualmente. Otros costos, como de transporte, se facturarán por separado.

Adjunto a éste, una copia del convenio para sus registros. Favor de firmar el original y devolverlo a esta oficina en el sobre adjunto.

Atentamente

GERENTE GENERAL

Ing. Carlos Merino

AUDITOR

Ing. Sulay Lisintuña

CONVENIO DE SERVICIOS PROFESIONALES

CONVENIO realizado el _____ de _____, de _____, entre _____, de quien en adelante se hará referencia como Auditor, y _____ a quien en adelante se referirá como Cliente.

Objetivo del Convenio

El objetivo de este convenio es estipular los términos y condiciones bajo los cuales el Auditor proveerá el servicio de auditoría administrativa al Cliente.

Servicios a proporcionar

El Auditor proveerá los siguientes servicios programados al Cliente:

Tiempo de realización

El Auditor proporcionará su plan de trabajo completo al Cliente en el tiempo que ambos convengan. Se distribuirá también, el calendario de trabajo en condiciones normales, que podrá estar sujeto a ajustes por efectos fuera del control del Auditor. La fecha en que ambos coincidieron es _____.

Propiedad del Cliente

Todos los programas de auditoría, los procedimientos por escrito y cualquier otro tipo de sistema de apoyo utilizado en el trabajo por el Auditor pasarán a ser propiedad del Cliente, quien a cambio dará la compensación debida de los servicios incluidos en la formulación de programa, procedimientos y demás apoyos que serán pagados completamente por el cliente.

Almacenaje del material de trabajo

Los papeles de trabajo, paquetes de discos, cintas magnéticas y cualquier material relacionado con el trabajo del Auditor para el



Cliente, si no son resguardados por el Auditor, será bajo la responsabilidad del Cliente. No asume el Auditor ninguna obligación o responsabilidad de cualquier tipo en relación con dichos materiales

Confidencialidad

Todos los datos estadísticos, financieros y personales relacionados con el negocio del cliente, que son considerados como confidenciales, deben mantenerse bajo estricta reserva por el Auditor y sus colaboradores. Sin embargo, esta obligación no se aplica a ningún dato que esté disponible al público, o que se pueda obtener de terceras partes. El Auditor se obliga a mantener discreción en los conceptos o técnicas relacionados con el manejo de datos desarrollado por él mismo o en conjunto con el Cliente en los términos del presente convenio.

Responsabilidad del Auditor

El Auditor tendrá el cuidado debido en la organización del trabajo del Cliente, siendo responsable de corregir cualquier error o falla sin cargo adicional.

La responsabilidad del Auditor respecto a lo anterior, no será limitada a la compensación total por los servicios prestados bajo este convenio, y no incluirá ninguna responsabilidad contingente.

Compensación

El Cliente deberá pagar al Auditor la compensación por los servicios prestados de acuerdo con las tarifas establecidas al respecto. Tales tarifas y mínimos están sujetos a cambios, con aviso por escrito al cliente con _____ días de anticipación. El Auditor deberá mandar un comunicado indicando lo que se le debe al final de cada mes, y el Cliente deberá efectuar los pagos dentro de los _____ días a partir de la fecha de la



facturación. Se cargarán intereses a la tasa _____() por ciento mensual, de todas las cuentas pendientes de pago. La tarifa mínima actual es de _____ dólares por hora de 8:00 a.m. a 17:00 p.m., y de _____ dólares por hora, fuera del horario de trabajo.

Plazo del convenio.

El plazo del presente convenio incluirá el ____ día de ____, del 2012, y deberá continuar hasta su finalización el _____.

Retribución: Condiciones

La retribución monetaria por este trabajo y las fechas estimadas para completarlo están basados en las especificaciones acordadas por el Cliente y el Auditor. Cualquier cambio de especificaciones por parte del Cliente implicará un ajuste en la retribución y en la fecha de terminación del trabajo del Auditor.

No interferencias con los auditores.

El Cliente sabe de antemano que todos los auditores que colaboren con el Auditor, se integraron a través de un proceso formal de selección, de ahí que el Cliente no deberá contratar o pretender contratar a ningún otro auditor. Si el Auditor acepta que el Cliente contrate personal, ya terminados sus servicios, el Cliente deberá pagar una gratificación de _____, además de cualquier otra retribución aquí mencionada.

Honorarios y costos de abogado

Si se requiere cualquier acción legal para interpretar y respaldar el presente convenio, la parte imperante tendrá derecho a honorarios y costos de un abogado y a cualquier otro gasto que de lo anterior se derive.



Legislación, totalidad del convenio; invalidación parcial

Este acuerdo será legislado por las leyes de _____, Constituye la totalidad del convenio entre las partes que están sujetas al mismo. Si alguna disposición del convenio se trata de invalidar en una corte o si no se puede cumplir, no obstante, las disposiciones restantes deberán continuar en vigor.

Atentamente

GERENTE GENERAL

Ing. Carlos Merino

AUDITOR

Ing. Sulay Lisintuña

CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

Contrato de prestación de servicios que celebran, por una parte, _____, a quien en lo sucesivo se denominará “la prestataria del servicio”, y, por otra parte _____, a quien en lo sucesivo se denominará “el prestador del servicio” de conformidad con las siguientes declaraciones y cláusulas:

DECLARACIONES

1. DE “LA PRESTATARIA DEL SERVICIO”

- 1.1. Declara el “prestatario del servicio” que es una empresa legalmente constituida mediante la escritura número _____ pasada ante la fe el Lic. _____ notario público número _____ y con registro federal de contribuyentes _____.
- 1.2. Que el C. _____ tiene facultades legales suficientes para representar el “prestatario del servicio” en términos de la escritura número _____ pasada ante la fe del licenciado _____ notario número _____.
- 1.3. Declara el “prestatario del servicio”, que requiere transitoriamente de los servicios profesionales de personas con conocimiento técnicos, capacidades y habilidades para llevar a cabo una auditoria administrativa al área de Crédito y Cobranzas; efectuando actividades tales como, diagnóstico administrativo, análisis de la estructura organizacional.
- 1.4. Que “la prestataria del servicio”, para efectos del presente contrato, señala como su domicilio el ubicado en: _____.

2. DEL “PRESTADOR DEL SERVICIO”

2.1. Declara que es de nacionalidad _____ y se identifica con _____, número _____, Registro Federal de Contribuyentes _____.

2.2. Asimismo, el “prestador del servicio” declara bajo protesta de decir verdad, que posee los conocimientos técnicos, capacidad y habilidades para desempeñar el trabajo con la calidad y esmero que requiere la “prestataria del servicio”, al igual que la capacidad jurídica para contratar y obligarse para la ejecución de los servicios objeto de este contrato y como consecuencia conoce plenamente el programa y especificaciones de los servicios que se le encomienda.

Vistas las declaraciones, es de conformidad de las partes cumplir y hacer cumplir lo que se consigna en las siguientes cláusulas.

CLÁUSULAS

PRIMERA.- OBJETO DEL CONTRATO: “El prestador del servicio” acepta y se compromete a proporcionar sus servicios a “la prestataria del servicio”, a sus representantes o a quien sus derechos represente, realizando de manera personal las actividades enunciadas en la declaración 1.3 de este contrato.

Para efecto de lo anterior, “la prestataria del servicio” proporcionará a “el prestador del servicio” los instrumentos necesarios para el buen desempeño de sus actividades, los cuales quedan bajo su custodia hasta la terminación de este contrato, y que se encuentran descritos en el anexo A del presente contrato.

SEGUNDA.- Asimismo, “el prestador del servicio” acepta y se compromete a realizar las actividades que “la prestataria del servicio” determine, mismas que serán eventuales y transitorias, aplicando al máximo su capacidad y conocimiento para cumplirlas satisfactoriamente, así como guardar una conducta recta y proba durante la vigencia del contrato.

El cumplimiento de este contrato será por ambas partes, “el prestador del servicio” se obliga a desempeñar sus actividades, en el lugar o lugares en los que se requieran sus conocimientos y capacidades, incluso en el domicilio de “la prestataria del servicio”, las cuales deberá desempeñar de acuerdo con las cláusulas pactadas en este contrato y “la prestataria del servicio” se obliga a cubrir los honorarios correspondientes a cambio de los servicios prestados.

TERCERA.- DESEMPEÑO DE LAS ACTIVIDADES.- “El prestador del servicio” adecuará sus actividades a los horarios que se le indiquen en el lugar o lugares que se requieran para el cumplimiento de este contrato, como consecuencia, tales actividades estarán en función de las necesidades que reclame satisfactoriamente “la prestataria del servicio”.

En caso de que la “prestataria del servicio” requiera que el “prestador del servicio” se traslade de una ciudad a otra, proporcionará los medios necesarios para cumplir con tal objetivo.

CUARTA.- HONORARIOS.- “La prestataria del servicio” se compromete a cubrir a “el prestador del servicio”, en los términos de este contrato, los honorarios por la cantidad de _____, la cual se cubrirá en parcialidades, _____ a la aceptación de la propuesta, firma del contrato, _____ a la entrega del borrador del informe y el _____ a la entrega del informe final, con la aplicación de retención de impuestos vigente para el periodo.

Los honorarios fijados bajo ninguna circunstancia varían durante la vigencia del contrato, y en caso de que se dé alguna causa de rescisión, únicamente se cubrirán los honorarios por el tiempo que se haya prestado el servicio.

“El prestador del servicio” expresa su conformidad y autoriza a la “prestataria del servicio” para que deduzca de sus honorarios los impuestos que sean a su cargo, especialmente los que se refieren a los artículos correspondientes de la ley Orgánica de Régimen Tributaria

QUINTA.- OBLIGACIONES: “El prestador de servicio” se compromete a llevar a cabo las actividades especificadas en este contrato, las cuales realizará con esmero y eficacia; asimismo, se obliga a no divulgar, por ningún motivo, cualquier información sobre el asunto o asuntos que se le confíen. El incumplimiento a lo establecido en el presente contrato dará motivo a su rescisión y a la aplicación de las disposiciones legales correspondientes, siendo “el prestador del servicio” el único responsable por cualquier daño o perjuicio que se llegue a causar con motivo de las actividades contratadas, como consecuencia de su impericia, negligencia o irresponsabilidad, relevando de cualquier responsabilidad a “la prestataria del servicio”.

SEXTA.- VIGENCIA.- Las partes contratantes en que la vigencia del contrato será del _____ al _____.

SEPTIMA.- RESCISIÓN.- “La prestataria del servicio” tendrá la facultad de verificar si los servicios objeto de este contrato, se están ejecutando por el “prestador del servicio” de acuerdo con las cláusulas pactadas en el presente contrato; en caso de incumplimiento de las actividades derivadas del mismo, por parte de “el prestador del servicio”, dará lugar a su rescisión, que comunicará por escrito y se hará valer por “la prestataria del servicio”, dentro de los quince días siguientes, contados a partir de que tenga conocimiento del hecho.

OCTAVA

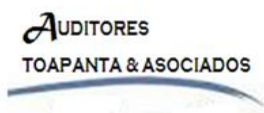
En caso de que se dé por concluida la vigencia del contrato o se aplique la rescisión mencionada, “el prestador del servicio” se obliga a devolver en buen estado todos los instrumentos de trabajo que le fueron proporcionados por la “prestataria del servicio” para el buen desempeño de sus actividades: el incumplimiento de esta disposición dará lugar al procedimiento ya las sanciones que correspondan.

NOVENA.- TERMINACIÓN.- Las partes convienen en que se pueda dar por terminado el contrato en cualquier momento de su vigencia. “La prestataria del servicio” tendrá la facultad de dar por terminado el presente contrato en todo momento, para cuyo efecto deberá de comunicarlo por escrito a “el prestador del servicio” con quince días de anticipación.

DÉCIMA.- PRINCIPIOS LEGALES.- Las partes convienen en someterse, para todo lo no expresamente previsto en este contrato, a lo dispuesto en el libro cuarto título décimo, capítulo segundo y demás disposiciones relativas a _____.

DÉCIMA PRIMERA.- EXCLUSIÓN.- “El prestador del servicio” tiene pleno conocimiento de que no le es aplicable la Ley Federal del Trabajo, por lo tanto, se encuentra excluido del régimen contemplado por las referidas disposiciones legales, toda vez que se trata de un contrato de prestación de servicios por honorarios, de carácter civil, que con la firma de las partes que lo celebran queda debidamente perfeccionado, no pudiendo ser en consecuencia, considerado como trabajador de la “prestataria del servicio”.

DÉCIMA SEGUNDA.- JURISDICCIÓN.- Para la interpretación y cumplimiento de este contrato civil, así como para todo aquello que no esté expresamente estipulado en el mismo, las partes conviene en someterse a la jurisdicción de los tribunales civiles de _____, por lo tanto “la prestataria del servicio” como “el prestador del servicio”



renuncian a la jurisdicción que por razón de su domicilio presente o futuro pudieran corresponderles.

Leído por ambas partes, y enterados del valor, alcance y contenido legal de sus cláusulas, lo firman de conformidad, en _____.

Atentamente

GERENTE GENERAL
Ing. Carlos Merino

AUDITOR
Ing. Sulay Lisintuña

4.3. Notificación de Inicio de Auditoría Administrativa



Quito, 05 de Enero del 2012

Señor Carlos Merino
GERENTE GENERAL
EMPRESA SALT S.A.

Presente

De mi consideración

Por medio de la presente, me permito comunicar a usted que en cumplimiento del plan de actividad de auditoría administrativa, se ha dado inicio a la auditoría de las áreas de Gerencia General y Créditos y Cobranzas por el período comprendido entre 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2011, para que los resultados de este examen tenga los éxitos deseados para la institución le solicitamos su colaboración y la de todo el personal

Atentamente;

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Sulay Lisintuña".

Ing. Sulay Lisintuña
JEFE DEL EQUIPO DE AUDITORÍA

4.4. Programa de Trabajo para la Planificación Preliminar



“Empresa SALT S.A.”

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Del 01 de Enero al 31 de Diciembre 2011

PROGRAMA DE AUDITORÍA PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

PT 1

1/1

Objetivos

- Obtener un conocimiento general sobre la empresa y el área a auditarse.
- Identificar el tiempo necesario para la ejecución de los procedimientos establecidos.

Nº	Actividad a Realizarse	Horas planificadas	Horas Reales	REF/	ELAB. POR	Observ.
				PT		
1	Visitar las instalaciones de la empresa.	4	4	PT-2	C.CH	
2	Realizar una entrevista al Gerente General indagando funciones responsabilidades y aspectos que se considere necesarios.	3	3	E-3	C.CH	
3	Entrevista con el Jefe de Créditos y Cobranzas, para conocer el manejo del área.	2	2	I-3	C.CH	
4	Revisar la estructura organizacional de la empresa.	1	1	PT-3	C.CH	

Elaborado por: C.CH Fecha: 15-01-2012

Aprobado por: S.L Fecha: 16-01-2012

4.4.1. Visita a las Instalaciones



“Empresa SALT S.A.”
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

PT 2
1/1

Del 01 de Enero al 31 de Diciembre 2011

NARRATIVA DE LA VISITA A LAS INSTALACIONES

El día 20 de Enero del 2012, siendo las ocho de la mañana, el equipo de auditoría visitó las instalaciones de la empresa SALT S.A. ubicado en el cantón Mejía en la Joya calle B Nª 108. Se pudo observar que es muy amplia la gama de productos que ofrece a los clientes. También se pudo constatar que cuenta con una infraestructura apropiada en donde cada una de las áreas, puede realizar sus actividades de manera oportuna.

Elaborado por: C.CH Fecha: 20-01-2012
Aprobado por: S.L Fecha: 21-01-2012

4.4.2. Entrevista con el Gerente General



“Empresa SALT S.A.”
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre 2011
NARRATIVA DE LA ENTREVISTA

E 3
1/2

Entrevistado: Ing. Carlos Merino

Fecha: 22 de Enero del 2012.

En la entrevista con el Gerente General, se trataron asuntos referentes a las actividades que desarrolla como:

1. ¿Considera usted que las instalaciones de la empresa son las más adecuadas para realizar su trabajo?

Si, la empresa es amplia y cuenta con todo lo necesario para que el empleado pueda realizar su trabajo.

2. ¿El personal que trabaja cuenta con el perfil adecuado para realizar sus labores?

Si, en la convocatoria se describe el perfil de la persona para ocupar los cargos.

3. ¿Existe una persona responsable que supervise las actividades de cada trabajador?

Sí, tenemos a cada jefe de los departamentos que constantemente supervisan las actividades de los empleados a su cargo.

4. ¿Cuenta con un plan de capacitación y motivación al personal?

Las capacitaciones se dan en cuanto sea necesario por un algún cambio en procesos.

“Empresa SALT S.A.”
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre 2011
NARRATIVA DE LA ENTREVISTA

E 3

2/2

5. ¿Está usted conforme con el trabajo que realiza los empleados?

En un 80% ya que siempre se ve necesario la presencia de los jefes.

6. ¿Con qué frecuencia reúne a sus trabajadores para conocer sus deficiencias?

Planificadas una vez cada trimestre y las veces necesarias cuando amerite la situación.

7. ¿Existe claramente detallados los objetivos de su puesto?

NO

8. ¿Cuenta usted con un manual de funciones que permita determinar claramente sus responsabilidades?

NO

9. ¿Usted como gerente tiene algún tema de interés o preocupación respecto a la presente auditoría?

No, desempeñando el cargo de gerente general espero que esta auditoría sirva para mostrarnos las ineficiencias que existen actualmente, que la firma auditora emita las recomendaciones para mejorar, y crecer en el futuro.

Elaborado por: C.CH Fecha: 22-01-2012

Aprobado por: S.L Fecha: 23-01-2012

4.4.3. Entrevista con el Jefe de Créditos y Cobranzas



“Empresa SALT S.A.”
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre 2011
NARRATIVA DE LA ENTREVISTA

13

1/2

Entrevistado: Ing. Franklin Granda

Fecha: 24 de Enero del 2012.

Se procedió a entrevistar al jefe del departamento de Crédito y Cobranza para conocer sus actividades.

1. ¿De qué manera evalúa el desempeño de los empleados a su cargo?

Manteniendo reuniones con mis colaboradores para ver cómo les va en sus actividades si tiene dudas o inconvenientes.

2. ¿Existe una planificación en el departamento para el cumplimiento y correcto desenvolvimiento en sus operaciones?

Previo a la finalización de un año económico, el comité de crédito se reúne para realizar la planificación del departamento. Es aquí donde se determina objetivos y necesidades del mismo.

3. ¿Quién es el encargado de analizar la situación crediticia de los clientes?

El Analista de Cobranzas es el encargado de analizar la situación del cliente y en base a este análisis determinar los cambios aplicables a cada caso en particular.

4. ¿De qué manera el departamento se respalda para evitar la incobrabilidad de cartera?

Básicamente en el análisis previo al inicio de la negociación y las garantías que se entrega a la empresa como respaldo de la deuda.

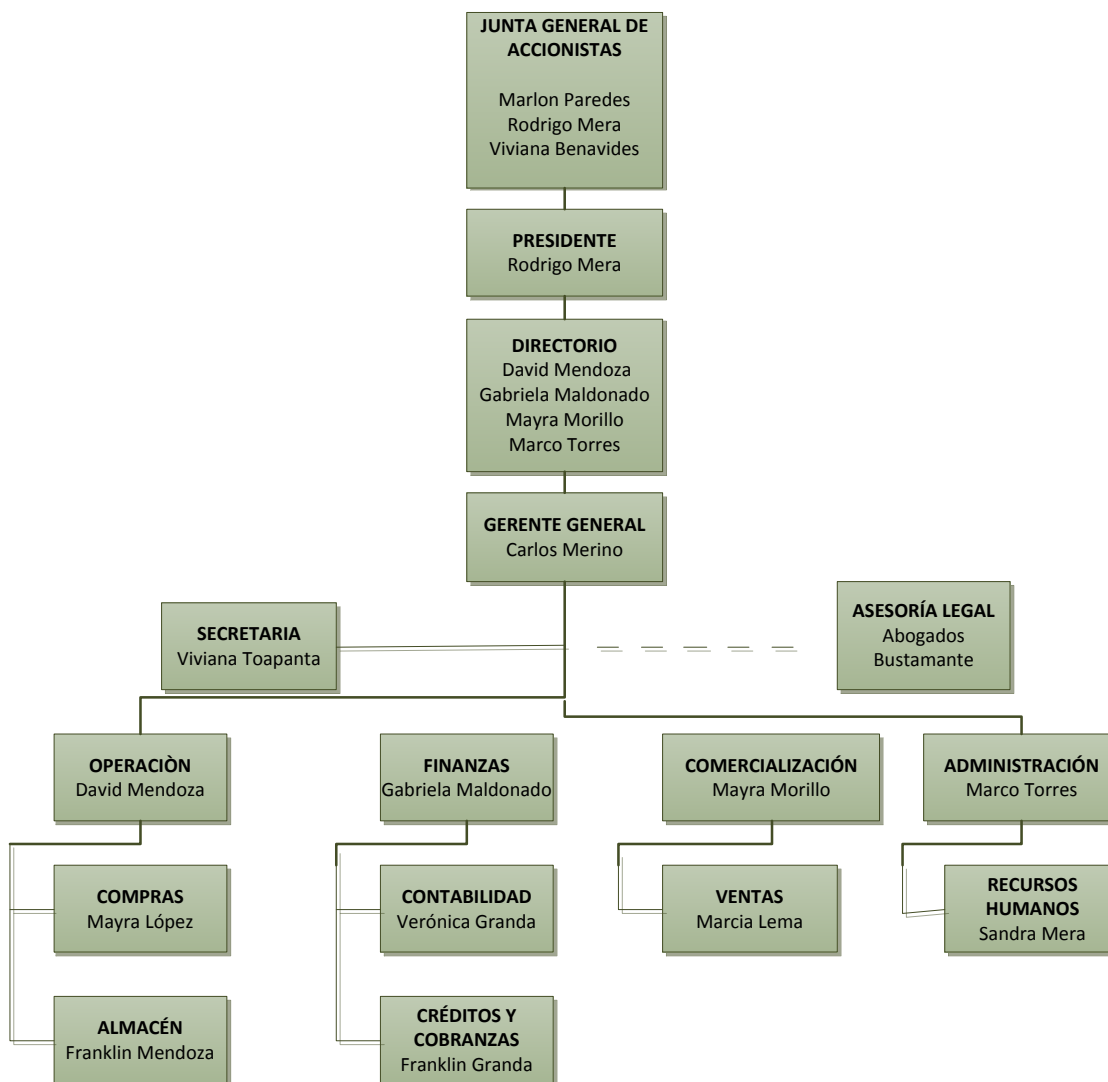
4.4.4. Organigrama Personal



“Empresa SALT S.A.”
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre 2011
ORGANIGRAMA PERSONAL

PT 3

1/1



4.5. PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

4.5.1. Plan General de Auditoría



“Empresa SALT S.A.”
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre 2011
PLAN GENERAL DE AUDITORÍA

PE -1

1/2

OBJETIVO DE LA AUDITORÍA

La auditoría será realizada con el propósito de expresar si los procesos administrativo del área de Gerencia General y Créditos y Cobranzas, están siendo manejadas de acuerdo a los procedimientos establecidos. Además proporcionar un análisis, recomendaciones, e información concerniente a las actividades revisadas.

ALCANCE DE LA AUDITORÍA

La evaluación del área de Gerencia General y Créditos y Cobranzas será llevada a cabo con sujeción a las normas de auditoría generalmente aceptadas; y por tanto incluirá:

- Diseño de un programa de trabajo, adecuado a las necesidades de la empresa SALT S.A.
- Revisión de documentos y la realización de pruebas de auditoría en base a cuestionarios, que sirvan de base para sustentar la opinión acerca del funcionamiento del área de Gerencia General y Créditos y Cobranzas.

EQUIPO DE AUDITORÍA

El trabajo se desarrollará bajo la responsabilidad de:

FECHA ESTIMADA Y DURACIÓN DE LAS ACTIVIDADES

De acuerdo a la evaluación previa, se estima una duración de veinte y dos días laborables. El trabajo se lo efectuará en las oficinas de la empresa SALT S.A, debiendo éste proporcionarnos sitio y facilidades para la realización del examen, además de la documentación y consultas que el trabajo demande.

DISTRIBUCIÓN DEL INFORME DE AUDITORÍA Y FECHA DE EMISIÓN.

La entrega del reporte final estará estimada para principios Marzo. El reporte incluye las irregularidades detectadas así como también la propuesta de las acciones correctivas.

Atentamente



Sulay Alexandra Lisintuña T.

JEFE DEL EQUIPO DE AUDITORÍA

4.6. EJECUCIÓN DEL TRABAJO

4.6.1. Programa de Auditoría para la Gerencia General



“Empresa SALT S.A.”
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

E -4

1/1

Del 01 de Enero al 31 de Diciembre 2011

PROGRAMA DE AUDITORÍA GERENCIA GENERAL

Objetivo: Determinar si la Gerencia General realiza las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF P/T	ELAB POR	FECHA	OBSERV.
1	Elaborar y aplicar un cuestionario de Control Interno.	E - 5	C.CH	24-01-2012	
2	Evaluar el riesgo de auditoría	E - 6	C.CH	24-01-2012	
3	Comprobar el cumplimiento de las funciones administrativas.	E - 7	C.CH	24-01-2012	
4	Verificar si da seguimiento al cumplimiento de los objetivos establecidos.	E - 8	C.CH	24-01-2012	

Elaborado por: C.CH Fecha: 24-01-2012

Aprobado por: S.L Fecha: 25-01-2012

4.6.2. Evaluación del Control Interno del Área de Gerencia General

Para el desarrollo de la Auditoria Administrativa del área de Gerencia General, se aplicará cuestionarios de control interno, formulando preguntas donde la respuesta afirmativa indique un punto óptimo y una respuesta negativa evidencie una ausencia de control.

Nombre del personal entrevistado: Carlos Merino

Cargo: Gerente General

Fecha: 25-01-2012

Nº	Preguntas	Respuestas		Puntaje		Observaciones
		SI	NO	Óptimo	Obtenido	
1	¿Se encarga de los planes a largo plazo?	x		10	10	
2	¿Conoce las desviaciones y correcciones al cumplimiento de las políticas?		x	10	0	
3	¿Se analiza el desempeño de las distintas áreas, actividades o personas?		x	10	0	
4	¿Revisa el cumplimiento de los objetivos de la empresa?	x		10	2	Está no se lo realiza en un 100% solo cuando se presenta algún inconveniente
5	¿Realiza juntas periódicas con los jefes de cada área y con qué frecuencia?		x	10	0	
6	¿Los pagos a proveedores o anticipos de valores considerables son aprobados por el Gerente General?	x		10	10	

“Empresa SALT S.A.”
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre 2011
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO GERENCIA GENERAL

E-5

2/2

Nombre del personal entrevistado: Carlos Merino

Cargo: Gerente General

Fecha: 25-01-2012

Nº	Preguntas	Respuestas		Puntaje		Observaciones
		SI	NO	Óptimo	Obtenido	
7	¿Analiza y toma decisiones en los Estados Financieros?	x		10	10	
8	¿Analiza y aprueba los presupuestos anuales?	x		10	10	
9	¿Se evalúa la gestión de la empresa mediante los resultados alcanzados?		x	10	0	
	TOTAL			90	42	

Elaborado por: C.CH Fecha: 25-01-2012

Aprobado por: S.L Fecha: 25-01-2012

4.6.3. Medición de Riesgos del Área de Gerencia General



“Empresa SALT S.A.”
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre 2011
MEDICIÓN DE RIESGOS- GERENCIA GENERAL

E -6
1/2

A continuación se determinara el Nivel de Confianza del Control Interno en base al Cuestionario realizado.

RIESGO		
ALTO	MODERADO	BAJO
15-50%	51%-75%	76%-100%
BAJO	MEDIO	ALTO
CONFIANZA		

NC= Nivel de Confianza

CT=Calificación Total

PT= Ponderación Total

$$\text{NC} = \frac{\text{CT} \times 100}{\text{PT}}$$

PT

$$\text{NC} = \frac{42 \times 100}{90}$$

90

$$\text{NC} = 46.67\% //$$

Elaborado por: C.CH Fecha: 25-01-2012
Aprobado por: S.L Fecha: 25-01-2012

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre 2011
MEDICIÓN DE RIESGOS- GERENCIA GENERAL

Nivel de control: **ALTO (15-50%)**

Nivel de Riesgo de Control: **ALTO**

Nivel de Confianza: **BAJO**

En base a la evaluación de control interno realizada al área de Gerencia General se ha obtenido como resultado que el nivel de control es de 46.67% y se encuentra en un parámetro de 15-50%, con un riesgo de control ALTO y grado de confianza BAJO, lo que refleja que existe poco control que los existentes son de manera empírica y no se ha podido prevenir, detectar y corregir las deficiencias existentes.

Elaborado por: C.CH Fecha: 25-01-2012

Aprobado por: S.L Fecha: 25-01-2012

4.6.4. Papeles de Trabajo del Área de Gerencia General



“Empresa SALT S.A.”
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre 2011
ÁREA DE GERENCIA GENERAL

E-7

1/2

Funciones de la Gerencia General

ACTIVIDADES	CUMPLE	
	SI	NO
Supervisar el correcto funcionamiento de la empresa.	X	
Custodiar el orden interno y financiero de la empresa.	X	
Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas de la empresa.		X
Crear un ambiente en el que el personal pueda alcanzar las metas y objetivos propuestos.		X
Analiza el desempeño del personal de las distintas áreas.		x

Elaborado por: C.CH Fecha: 25-01-2012

Aprobado por: S.L Fecha: 25-01-2012

EVIDENCIA 1. Comprobar el cumplimiento de las funciones administrativas

Se pudo constatar de las principales actividades administrativas nos son realizadas en su totalidad. Como se puede observar de las 5 actividades solo desarrollo 2.

INDICADOR

División y distribución de funciones: Funciones que realiza el gerente

Funciones del área

División y distribución de funciones: 2

5

División y distribución de funciones: 40%

Conclusiones:

El gerente cumple solamente con el 40% de las funciones que tiene a su cargo, mientras que 60% de las funciones de la gerencia no son realizadas.

Recomendaciones:

Se propone que el Gerente debe poner más importancia a sus actividades administrativas relacionas con los empleados, donde incentive al personal para que en conjunto puedan cumplir sus objetivos tanto de cada área como de la empresa.

Elaborado por: C.CH Fecha: 25-01-2012

Aprobado por: S.L Fecha: 25-01-2012

EVIDENCIA 2. Verificar si da seguimiento al cumplimiento de los objetivos establecidos.

Los objetivos generales de la empresa son los siguientes:

- Mejorar el nivel de servicio y atención al cliente.
- Incrementar las ventas en un 10% más que el año 2010.
- Obtener un nivel de utilidades netas del 10% anual sobre las ventas.

- Objetivos= Objetivos alcanzados
Objetivos definidos

2

3

66.67%

Conclusiones:

Se pudo constatar que de los 3 objetivos establecidos en el 2011, solo se llegó a cumplir 2 que equivale al 66.67%.

Recomendaciones:

Fijar y utilizar indicadores para medir la gestión empresarial.

Elaborado por: C.CH Fecha: 25-01-2012

Aprobado por: S.L Fecha: 25-01-2012

4.6.5. Programa de Auditoría para el área de Créditos y Cobranzas



“Empresa SALT S.A.”
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre 2011
ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS

I - 4
1/1

Objetivo: Identificar si el área de Créditos y Cobranzas realiza los análisis para la otorgación de los créditos, y si controla las cuentas por cobrar de forma eficiente.

N o	PROCEDIMIENTO	REF P/T	ELAB POR	FECHA	OBSERV.
1	Verificar si cuenta con manual de procedimientos para el área	I - 5	C.CH	25-01-12	
2	Verificar si se realiza el análisis correcto para la otorgación de crédito	I - 6	C.CH	25-01-12	
3	Evaluación del Control Interno, para obtener información sobre los controles existentes mediante cuestionarios.	I - 7	C.CH	25-01-12	
4	Verificar que exista una adecuada segregación de funciones.	I - 8	C.CH	25-01-12	
5	Determinar si se elabora informes de cartera.	I - 9	C.CH	25-01-12	
6	Verificar si se realiza el cobro oportuno de las cuentas vencidas, tomando en cuenta la antigüedad de saldos.	I - 10	C.CH	25-01-12	

Elaborado por: C.CH Fecha: 25-01-2012

Aprobado por: S.L Fecha: 25-01-2012

EVIDENCIA 1: Existencia de Manual de Procedimientos

En el desarrollo de la Auditoría Administrativa al área de Créditos y Cobranzas se pudo constatar que no cuenta con un manual de procedimientos para el área. Las actividades son desarrolladas en función a su experiencia.

CONCLUSIÓN:

El control es deficiente tratándose a manuales de procedimientos.

RECOMENDACIONES:

Que a se realice un manual de procedimientos, para que en caso de cambios internos, se puedan guiar, la misma debe ser aprobado por un nivel jerárquico y publicado.

Elaborado por: C.CH Fecha: 25-01-2012
Aprobado por: S.L Fecha: 25-01-2012

EVIDENCIA 2: Análisis correcto para la otorgación de Créditos

Se pudo constatar que no contaban con una manual de procedimientos, pero según su experiencia realizaban un análisis previo antes de la otorgación del crédito. El análisis consistía en verificar en el Buró de Crédito, la capacidad de pago del cliente y también verificar, si se encontraba en morosidad con otras empresas.

Si un cliente se encontraba en morosidad con otras empresas se rechazaba el crédito. Desde el otro punto de vista si no mantenía deuda, se procedía con la otorgación del crédito por parte de la empresa.

CONCLUSIÓN:

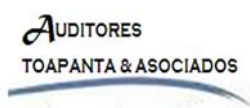
El control es deficiente en cuanto a la otorgación de créditos.

RECOMENDACIONES:

Realizar una política con varias alternativas para el análisis de la otorgación de créditos. Que se encuentre de acuerdo a un estudio con otras entidades.

4.6.6. Evaluación del Control Interno del Área de Créditos y Cobranzas.

Para el desarrollo de la Auditoría Administrativa del área de Créditos y Cobranzas, se aplicará cuestionarios de control interno, formulando preguntas donde la respuesta afirmativa indique un punto óptimo y una respuesta negativa evidencie una ausencia de control.



“Empresa SALT S.A.”
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre 2011
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
CRÉDITOS Y COBRANZAS

I - 7

1/4

Nombre del personal entrevistado: Franklin Granda

Cargo: Jefe de Créditos y Cobranzas

Fecha: 26-01-2012

Nº	Preguntas	Respuestas		Puntaje		Observaciones
		SI	NO	Óptimo	Obtenido	
1	¿La empresa cuenta con un organigrama estructural y funcional actualizado?	x		10	10	
2	¿Se encuentra debidamente definidas las funciones del área de Créditos y Cobranzas?	x		10	10	
3	¿Las funciones de Créditos y Cobranzas se encuentran separadas de las demás áreas?		x	10	0	
4	¿Se lleva un control adecuado de las facturas pendientes de cobro?	x		10	10	
5	¿Se revisa periódicamente el crédito de los clientes?		x	10	0	

“Empresa SALT S.A.”
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre 2011
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
CRÉDITOS Y COBRANZAS

1-7

2/4

Nombre del personal entrevistado: Franklin Granda

Cargo: Jefe de Créditos y Cobranzas

Fecha: 26-01-2012

Nº	Preguntas	Respuestas		Puntaje		Observaciones
		SI	NO	Óptimo	Obtenido	
6	¿Son autorizados los límites para la otorgación de créditos?	X		10	10	
7	¿Cuenta con estrategias para la recuperación de la cartera?	X		10	10	
8	¿Se prepara regularmente informes por edades de la cartera y este análisis es revisado por la gerencia?		X	10	0	
	TOTAL			80	50	
	TOTAL EN PORCENTAJE			100%	62.5%	

Elaborado por: C.CH Fecha: 26-01-2012

Aprobado por: S.L Fecha: 26-01-2012

4.6.7. Medición de Riesgos del Área de Créditos y Cobranzas.



“Empresa SALT S.A.”
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre 201

1 - 7
3/4

MEDICIÓN DE RIESGOS DE CRÉDITOS Y COBRANZAS

A continuación se determinara el Nivel de Confianza del Control Interno en base al Cuestionario realizado.

RIESGO		
ALTO	MODERADO	BAJO
15-50%	51%-75%	76%-100%
BAJO	MEDIO	ALTO
CONFIANZA		

NC= Nivel de Confianza

CT=Calificación Total

PT= Ponderación Total

$$\text{NC} = \frac{\text{CT} \times 100}{\text{PT}}$$

$$\text{NC} = \frac{50 \times 100}{80}$$

$$\text{NC} = 62.5\% //$$

Elaborado por: C.CH Fecha: 26-01-2012
Aprobado por: S.L Fecha: 26-01-2012

Nivel de control: **ALTO (51-75%)**

Nivel de Riesgo de Control: **MODERADO**

Nivel de Confianza: **MEDIO**

En base a la evaluación de control interno realizada al área de Créditos y Cobranzas se ha obtenido como resultado que el nivel de control es de 62.5% y se encuentra en un parámetro de 51-75%, con un riesgo de control MODERADO y grado de confianza MEDIO, lo que refleja que se debería aplicar mayores controles.

EVIDENCIA 3. Incorrecta segregación de funciones

Se pudo constar que el encargado del área de Créditos y Cobranzas interviene en actividades de otro departamento como en el de ventas.

Debemos tomar en cuenta que con una buena segregación de funciones constituye un control importante, ya que esto reduce el riesgo que una persona pueda cometer u ocultar errores o fraudes en la realización de su trabajo.

CONCLUSIÓN:

No existe una adecuada segregación de funciones debido a la inobservancia de este medio de control interno que ha ocasionado una sobrecarga de trabajo al encargado del área.

RECOMENDACIONES:

Recomendamos a la administración replantear las funciones del área de Crédito y Cobranzas, asignando únicamente atribuciones inherentes a esta función que son: 1) realizar evaluaciones de crédito a los clientes, 2) aprobar o negar solicitudes de crédito, 3) gestionar la recuperación de la cartera morosa e incobrable, y 4) elaborar informes de cartera.

EVIDENCIA 4 .Elaboración de Informes de cartera / Cobro oportuno de las cuentas vencidas.

Se verificó que realizan el informe de cartera de forma trimestral, lo cual no permite monitorear de forma eficiente las cuentas por cobrar.

CONCLUSIÓN:

Los informes son elaborados de forma trimestral lo cual impide tener una visión más detallada de la composición de la cuentas por cobrar, lo cual no permite realizar un proceso de recuperación de cartera eficiente.

RECOMENDACIONES:

Se recomienda a la administración elaborar los informes de cartera periódicamente.

4.7. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos durante la realización del examen de auditoría se comunicarán a la administración mediante la entrega del informe respectivo. La información encontrada están sustentados en evidencia susceptible de comprobación y deberán ser discutidos y analizados con el personal involucrado, para garantizar su aceptación y que las recomendaciones planteadas sean puestas en práctica, con la finalidad de lograr mejoras en el desempeño de la empresa en términos de eficacia, eficiencia y economía.

“Empresa SALT S.A.”
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre 2011
COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

I - 10

1/1

Nº	PROCEDIMIENTO	REF P/T	ELAB POR	FECHA	OBSERVACIÓN
1	A base del formato aprobado de las evidencias elabore el borrador del informe	I - 11	C.CH	28-1-12	
2	Convoque a los funcionarios involucrados del departamento a sesión final para comunicación de resultados y dejar constancia de dichos resultados.	I - 12	C.CH	28-1-12	
3	Incluya las modificaciones y observaciones en el informe final.	I - 13	C.CH	28-1-12	

Elaborado por: C.CH Fecha: 28-01-2012
Aprobado por: S.L Fecha: 28-01-2012

INFORME DE AUDITORÍA

AUDITORES Toapanta& Asociados

“AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LA EMPRESA SALT S.A “

Áreas Auditadas:

- Gerencia General
- Cerditos y Cobranzas

Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2011.

INDICE

CARTA DE PRESENTACIÓN.....	121
-----------------------------------	------------

CAPITULO I: INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

Motivo de la auditoría.....	123
Objetivo de la auditoría.....	123
Alcance.....	123
Ámbito.....	124

CAPITULO II: INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

Introducción.....	124
-------------------	-----

CAPITULO III: RESULTADOS DE LA AUDITORIA

Área de Gerencia General.....	124
Área de Créditos y Cobranzas.....	125

CARTA DE PRESENTACIÓN

Quito, 20 de marzo del 2012

Señor

Carlos Merino

GERENTE GENERAL EMPRESA SALT S.A.

Presente.-

De mis consideraciones;

Hemos realizado una auditoría administrativa a la empresa SALT S.A., con el objeto de evaluar: la eficiencia y eficacia con que se desarrollan las actividades de las áreas de Gerencia General y Crédito y Cobranzas, para el período 1 de enero al 31 de diciembre de 2011.

El examen se realizó de acuerdo a las Normas Internacionales de Auditoría, incluyó las técnicas y procedimientos de auditoría que se consideraron necesarios y se evaluó la administración según parámetros aplicados en el proceso administrativo eficiente.

El informe contiene comentarios, conclusiones y recomendaciones para mejoras reales y potenciales en la empresa.

Dichas recomendaciones han sido discutidas y aceptadas por las autoridades, con quienes se desarrollará un plan de implementación y monitoreo. Reitero el compromiso de asesorar a la administración para contribuir al desarrollo de la empresa.



A la vez se deja constancia de nuestro reconocimiento por la total colaboración que recibimos en nuestro trabajo.

Atentamente;

Ing. Sulay Lisintuña T.

REPRESENTANTE

Auditores Toapanta & Asociados

CAPITULO I

INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

Motivo de la Auditoria

El examen de auditoría administrativa realizada en la empresa SALT S.A se realizó de acuerdo al plan anual de actividades de la empresa.

Objetivo de la Auditoria

Evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y demás normas vigentes aplicables a las operaciones administrativas y a los procedimientos utilizados, como a su documentación sustentaría.

1. Alcanzar un justo y racional aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y tecnológicos.
2. Promover la aplicación de sistemas y procesos modernos en la organización que permita optimizar los recursos existentes.
3. Evaluar el cumplimiento de control interno de la organización.

Alcance de la Auditoria

La auditoría administrativa cubre el periodo comprendido entre el 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2011.

Ámbito de la Auditoría

Auditar el departamento de Gerencia General y Crédito y Cobranza, para conocer cómo se maneja sus procedimientos y funciones, estando así en capacidad de emitir una opinión sobre sus áreas críticas y para mejorar sus procesos actuales.

CAPITULO II

INTRODUCCIÓN EMPRESA

Para el desarrollo del tema de investigación de una Auditoría Administrativa se propuso como ejemplo a una empresa de Sociedad Anónima (PYMES), que se dedica a la Venta directa de productos de maquillaje.

CAPITULO III

RESULTADOS DE LA AUDITORÍA

GERENCIA GENERAL

Comprobar el cumplimiento de las funciones administrativas

Se pudo constatar de las principales actividades administrativas nos son realizadas en su totalidad. Como se puede observar de las 5 actividades solo desarrollo 2.

Recomendaciones:

Se propone que el Gerente debe poner más importancia a sus actividades administrativas relacionadas con los empleados, donde incentive al personal para que en conjunto puedan cumplir sus objetivos tanto de cada área como de la empresa.

Verificar si da seguimiento al cumplimiento de los objetivos establecidos.

Se constató que de los objetivos establecidos en el año 2011 no fueron cumplidos en su totalidad.

Recomendaciones:

Fijar y utilizar indicadores para medir la gestión empresarial.

CRÉDITOS Y COBRANZAS

Manual de procedimientos

Se pudo verificar que no existe un Manual de Procedimientos para la otorgación de créditos, lo cual no permite tener una mejor visualización de los procesos.

La inexistencia de un Manual de Procedimientos no permite ejercer un control efectivo en la administración de crédito dentro de la empresa.

Recomendación

Que se realice un manual de procedimientos, para que en caso de cambios internos, se puedan guiar, la misma debe ser aprobado por un nivel jerárquico y publicado.

Análisis correcto para la otorgación de Créditos

Se pudo constatar que no contaban con una manual de procedimientos, pero según su experiencia realizaban un análisis previo antes de la otorgación del crédito.

El análisis consistía en verificar en el Buró de Crédito, la capacidad de pago del cliente y también verificar, si se encontraba en morosidad con otras empresas.

Si un cliente se encontraba en morosidad con otras empresas se rechazaba el crédito.

Desde el otro punto de vista si no mantenía deuda, se procedía con la otorgación del crédito por parte de la empresa.

Recomendación

Realizar una política con varias alternativas para el análisis de la otorgación de créditos. Que se encuentre de acuerdo a un estudio con otras entidades.

Incorrecta segregación de funciones

Se pudo constar no existe una adecuada segregación de funciones debido a la inobservancia de este medio de control interno que ha ocasionado una sobrecarga de trabajo al encargado del área.

Recomendación

Recomendamos a la administración replantear las funciones del área de Crédito y Cobranzas, asignando únicamente atribuciones inherentes a esta función que son:

- 1) Realiza revaluaciones de crédito a los clientes,
- 2) Aprobar o negar solicitudes de crédito,
- 3) Gestionar la recuperación de la cartera morosa e incobrable, y
- 4) Elaborar informes de cartera.

Elaboración de Informes de cartera / Cobro oportuno de las cuentas vencidas.

Los informes son elaborados de forma trimestral lo cual impide tener una visión más detallada de la composición de la cuentas por cobrar, lo cual no permite realizar un proceso de recuperación de cartera eficiente.

Recomendación

Se recomienda a la a administración elaborar los informes de cartera periódicamente.

Atentamente;



Ing. Sulay Lisintuña

REPRESENTANTE

Auditores Toapanta& Asociados

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Del desarrollo de la tesis que propone un “Resumen de Criterios para el desarrollo de la Auditoría Administrativa, Aspectos Teóricos y Conceptuales: Ejercicio Guías de Aplicación”, se han establecido conclusiones y recomendaciones que después de la investigación realizada se deben destacar dentro de este documento y se mencionan a continuación.

5.1. CONCLUSIONES

- La aplicación de una Auditoría Administrativa, es muy importante en las organizaciones, porque permite evaluar y revisar a la organización en su conjunto, es decir desde la alta dirección hasta las partes más pequeñas que lo conforman.
- El conocimiento de la Visión, Misión, Objetivos, Procedimientos y Políticas por parte de los empleados que conforman la organización es muy significativo ya que permite un desempeño más comprometido por parte de cada uno de ellos.
- Con la aplicación de una Auditoría Administrativa se puede determinar los problemas y las potencialidades de la empresa a fin de tomar medidas correctivas o tomar acciones que permitan elevar el nivel de desempeño alcanzado.
- Con el ejercicio práctico planteado se pudo identificar que la empresa ha venido desarrollando sus actividades de forma casi rudimentaria en relación a la experiencia y basándose en prácticas administrativas inadecuadas.
- La ejecución del trabajo de tesis constituye un importante aporte para que evaluando la administración actual de la empresa y adoptando las recomendaciones planteadas, se oriente los esfuerzos a superar las debilidades encontradas y lograr el futuro deseado.

5.2. RECOMENDACIONES

- El énfasis ha venido cambiando a lo largo de los años, ahora respondiendo a una demanda de mayor información útil que no se puede encontrar tan sólo en los estados financieros, sino en una evaluación de la posición de la empresa mediante una Auditoría Administrativa.
- En las instituciones de todo tipo, sector o tamaño, se ha generado la necesidad de realizar una Auditoría Administrativa considerando como un instrumento vital de crecimiento y desarrollo.
- La administración debe implantar y comunicar formalmente objetivos, políticas, estrategias y manuales que permitan guiar el desempeño de sus integrantes
- La Universidad Central del Ecuador, debe continuar apoyando la realización de trabajos de auditoría como herramienta útil para mejorar el desempeño de las empresas y lograr los objetivos y visión que tienen de un futuro.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

De diccionarios técnicos:

AUDITORÍA.-*“La Auditoria se concibe como el proceso sistemático de evaluar y obtener objetivamente las evidencias acerca de las afirmaciones relacionadas con acontecimientos económicos, con el objetivo de evaluar y comunicar los resultados a las partes interesadas.”*

CONTROL INTERNO.-*“Es un plan de organización de todos los métodos coordinados con la finalidad de Proteger los activos, Verificar la exactitud y confiabilidad de la información financiera y Promover la eficiencia de las operaciones.”*

PAPELES DE TRABAJO.-*“Los papeles de trabajo son documentos que contienen los elementos de prueba soportes de las constataciones, conclusiones y juicios del auditor. Incluyen el conjunto de las evidencias preparadas u obtenidas por el auditor durante la Auditoría y son el nexo entre el trabajo de campo y el informe.”*

PROCEDIMIENTO.-*“Es el recurso o instrumento de que se vale la técnica para la aplicación del métodos.”*

PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO.-*“Es una prueba que reúne evidencia de auditoría para indicar si un control funciona efectivamente y logra sus objetivos.”*

EFFECTIVIDAD.- *“Concepto que involucra la eficiencia y la eficacia, consistente en alcanzar los resultados programados a través de un uso óptimo de los recursos involucrados.”*

EFICIENCIA.-*“Recursos empleados y los resultados obtenidos, es una capacidad o cualidad muy apreciada por empresas u organizaciones considerando como un principio*

de control interno.”

CONFIABILIDAD.- *“Cuando está libre de error material y de sesgo, y representa fielmente ya sea lo que se propone representar o lo que razonablemente se podría esperar que represente.”*

CAUSA.- *“Es la razón por la que se da la diferencia entre la condición y el criterio.”*

CUESTIONARIO.- *“Lista de preguntas dirigidas a los funcionarios de la entidad para evaluar las áreas de interés.”*

EVIDENCIA.- *“Representa la comprobación fehaciente de los hallazgos durante el ejercicio de la auditoría. La evidencia debe ser suficiente, competente, relevante y pertinente para que sea considerada de utilidad.”*

ORGANIGRAMA.- *“Descripción gráfica de la estructura de los puestos de trabajo, sus relaciones y las actividades que realizan las personas.”*

PROGRAMA DE TRABAJO.- *“Es la secuencia de pasos que han de darse en la auditoría de forma objetiva en base a programas generales observando todos los procedimientos de auditoría.”*

RIESGO DE AUDITORÍA.- *“Es el proceso por el cual, a partir del análisis de la existencia e intensidad de los factores de riesgo, se mide el nivel de riesgo presente en cada caso.”*

RIESGO.- *“Es la probabilidad de que ocurra un evento o no y como consecuencia de este evento se verán afectados los objetivos de la organización.”*

TÉCNICA DE AUDITORÍA.- *“Son los métodos que utilizará el auditor para comprobar la veracidad de la información.”*

MICROEMPRESA.- *“Es una empresa de tamaño pequeño, conformada por un máximo de 10 empleados, con bajos niveles de facturación.”*

RIESGO DE DETECCIÓN.- *“Posibilidad de que un error no sea detectado por los procedimientos de auditoría desarrollados y aplicados por el auditor. Este riesgo si puede ser controlado por el auditor, dependiendo de la forma en que se diseñan y ejecutan los procedimientos de auditoría.”*

RIESGO INHERENTE.-*“Propio de la naturaleza del negocio o de la naturaleza de las cuentas y por lo tanto no puede ser controlado por el auditor”*

BIBLIOGRAFÍA

- FRANKLIN F. Enrique B.; Auditoría Administrativa; Editorial McGraw-Hill; México 2001.
- VÁSQUEZ Victor Hugo, Organización Aplicada, 2ª edición, Gráficas Vásquez, Quito, Octubre, 2002. /
- FERNÁNDEZ ARENA, José Antonio, La Auditoría Administrativa; Editorial Diana México, 1ª. Edición, Enero de 1973.
- FICOWSKY FRANKLIN, Auditoría Administrativa Organización Causa y Efecto, Editorial MC Graw-Hill.
- KOONTZ ,Harold y WEIHRICH, Heinz, Administración: una perspectiva global, McGraw-Hill México, 1998
- BERNAL César, SIERRA Hernán, Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI, Edición 2008.
- Normas Internacionales de Auditoría
- BATEMAN Thomas y SNELL Scott; Administración: Una ventaja competitiva; Editorial McGraw-Hill; Cuarta Edición; México, sin año.
- CHIRIBOGA Alberto; Diccionario Técnico Financiero Ecuatoriano: Glosario de términos financieros y bancarios; Primera Edición; Quito-Ecuador, sin año.

FUENTES DE INFORMACIÓN

- www.monografias.com.
- www.gestiopolis.com
- www.google.com